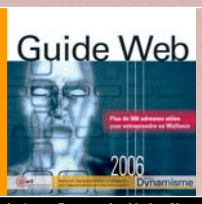
Wallon Dynamisme

12.2005

Managers nomades : restez connectés !

- Top mondial : Magotteaux >> 04
- La Fédération des Jeunes Entrepreneurs >> 05
- Exportation : le marché prioritaire en 2006 >> 15
- **En supplément : LE GUIDE WEB 2006**



Périodique mensuel de l'UWE : Chemin du Stockoy 1, 1300 Wavre - Décembre 2005 - Numéro 190 - Prix 3 € - Bureau de dépôt : Namur X

La Fédération des Jeunes Entrepreneurs >> 5

Fabienne Bister :
«En voyage, pas de PC portable, je compte sur mes collaborateurs»
>> 11

Editorial
A chacun sa contribution

La pensée syndicale ne peut continuer à superbement ignorer les réalités de notre temps

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Vincent Reuter,
Administrateur Délégué
de l'Union Wallonne des
Entreprises

Les entreprises sont le fondement du développement économique et social d'une région. Pour peu qu'on le comprenne – l'idée fait lentement son chemin en Wallonie –, qu'on l'admette – mais les préjugés ont la vie dure – et qu'on agisse en conséquence – il y faudra encore plus de courage politique – la Wallonie peut nourrir quelqu'espoir de redressement.

Mais les entreprises ne peuvent pas tout.

Ce n'est pas d'elles que dépend la qualité de l'enseignement ; or la moitié des 280.000 demandeurs d'emploi ne possède pas de diplôme secondaire.

Elles ne sont pas davantage responsables de l'efficience de la gestion publique ; or on se pose de nombreuses questions sur la bonne utilisation de l'argent public (cfr Francorchamps et les sociétés de logement).

Enfin, il ne leur appartient pas de définir les stratégies syndicales.

Alors ?

Alors, que gouvernement et syndicats fassent, chacun pour soi, l'exercice qui conditionne l'existence de toute entreprise : s'adapter sans cesse aux conditions changeantes de leur environnement.

On ne peut espérer grand-chose sans de profondes réformes de l'appareil public, car la Wallonie ne peut tout simplement pas se payer l'actuelle pléthore d'institutions et d'organismes en tous genres. Non moins indispensable, une évolution drastique de la pensée syndicale, qui ne peut continuer à superbement ignorer les réalités de notre temps (curieuse attitude que celle qui, prétextant des craintes liées à la globalisation, consiste à tout faire pour inciter les groupes étrangers présents en région wallonne à aller voir ailleurs).

La Wallonie, c'est l'affaire de tous ; il est grand temps de le comprendre.

Sommaire **12/2005**

Dynamisme Wallon,
le mensuel de l'Union Wallonne des Entreprises, est édité par la Maison des Entreprises Wallonnes asbl

Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tel: +32 (0)10.47.19.40
Fax: +32 (0)10.45.33.43
dynamisme.wallon@uwe.be
www.dynamismewallon.be

Rédaction
Thierry Decloux
Madeleine Dembour
Vinciane Pinte
prénom.nom@uwe.be

Conseil de Rédaction
Luc De Cordier
Jean de Lame
Madeleine Dembour
Thierry Devillez
Didier Paquot
Vinciane Pinte
Vincent Reuter
Jean-Jacques Westhof

Mise en page
Interlignes Nivelles

Impression
Imprimerie Vase Frères

Photo de couverture
© Dynamisme wallon

Régie Publicitaire
Alliance Media
Tel : +32 (0)10.40.13.12
info@alliancemedia.be

Editeur Responsable
Jean de Lame
Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre

Abonnement annuel (11 numéros) :
30 € à verser sur le compte de la Maison des Entreprises Wallonnes 360-1149184-31

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique

cim contrôle distribution dirigée 2004

01 EDITORIAL

VINGT MILLE ENTREPRENEURS

Succès wallons || Dumont-Wauthier, Carrières Jullien, IBA, ODS
04 Top mondial || Magotteaux
05 Entreprendre à 20 ans || La Fédération des Jeunes Entrepreneurs
06 Actuel || Séjours en entreprise des Parlementaires wallons

JJ. Verdickt >> 04

DOSSIER

08 La bureautique en voyage
La bureautique se met au service de l'export manager : comment les patrons gèrent leur bureau à distance lors de leurs déplacements. Des responsables d'entreprises nous dévoilent leur panoplie de managers nomades.

FOCUS

M. De Vestele >> 15

15 Exportations : le marché prioritaire de l'AWEX en 2006
L'Awex poursuit sa politique de promotion des exportations wallonnes dans une région cible au sein des pays de l'Union Européenne. Après la région du Nord des Pays-Bas en 2005, le choix pour 2006 s'est porté sur deux länders du Sud de l'Allemagne, la Bavière et Bade-Wurtemberg, qui font l'objet d'une large présentation dans ce numéro.

LES RUBRIQUES

G. Bedeur >> 23

22 Energie || Ressources énergétiques alternatives
23 Environnement || L'UWE se dote d'un conseiller en énergie
24 Mobilité || Transfert modal : de nouveaux incitants régionaux
25 Qualité || Le leadership par le biais du modèle EFQM
27 Recherche || Les 10 propositions de simplification du FP7

DEMAIN

V. Portzenheim >> 28

28 Gestion || Reprise, restructuration et redéploiement de PME
29 Humour || Manager mode d'emploi

NOTRE SUPPLEMENT

GUIDE WEB 2006 || 500 adresses utiles pour entreprendre en Wallonie
La 7e édition du Guide Web «Dynamisme Wallon» était attendue avec impatience. Plébiscité par ses utilisateurs, ce guide de format de poche constitue désormais une référence dans le domaine de l'«Internet utile». La version papier se double d'une version électronique à l'adresse www.uwe.be/guideweb.

LE MOIS PROCHAIN DANS DYNAMISME WALLON

- **Les administrateurs de l'UWE parlent de «leur» Wallonie**
- **La Wallonie du point de vue des investisseurs**

Réservez dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie Alliance Média au 010/40.13.12 (fax : 010/40.13.15, e-mail : info@alliancemedia.be).

Plus d'infos sur www.dynamismewallon.be

Magotteaux
Passé, Présent, Futur

C'est dans les années 1920 que Lucien Magotteaux relance les activités d'une fonderie liégeoise et crée Magotteaux. Depuis lors, la PME familiale est devenue un véritable groupe multinational qui réalise un CA de 300 millions d'euros. Rencontre avec Jean-Jacques Verdickt, CEO de l'entreprise.

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Par Bernard **WALSCHAERTS**

Magotteaux s'est imposé sur le marché grâce à la mise au point de boulets en fonte au chrome qui sont en passe de devenir LA référence dans le broyage cimentier.

Des personnalités comme Michel Hahn – qui fut également Président de l'UWE – et Walter Mersch ont ensuite développé l'entreprise, entourés de nombreux entrepreneurs et appuyés par un financier subtil, François Vielvoye. "*Ils ont créé ce groupe multinational d'origine wallonne souvent mieux connu à l'étranger qu'en Belgique*", explique Jean-Jacques Verdickt, CEO de Magotteaux.

Aujourd'hui le boulet ne représente plus que 50% du chiffre d'affaires. Magotteaux est présent dans l'industrie du ciment et dans l'industrie minière. On retrouve également la société dans le secteur des agrégats où elle met au point des machines de concassage.

L'entreprise liégeoise est active dans la réalisation de pièces d'usure. Un secteur de pointe.

PME liégeoise à son lancement, Magotteaux est devenu une multinationale. Le groupe possède des unités de production en Belgique, en France, en Espagne, aux Etats-Unis, au Canada, au Brésil, au Mexique, en Inde, en Thaïlande, en *joint venture* au Chili. SCAW, filiale du groupe Anglo American produit également en Afrique du Sud des boulets sous licence Magotteaux.

Au total Magotteaux réalise un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros dont 40% en Europe, 30% en Amérique de Nord, 30% dans les «AAA», Amérique du Sud, Afrique du Sud, Asie.

Actif dans l'industrie du ciment et minière, le groupe Magotteaux est également présent dans le secteur des agrégats où elle met au point des machines de concassage.

L'âme belge

Bien que mondial, Magotteaux reste bien implanté en Belgique. Sur les 2.100 personnes qu'emploie la société liégeoise, 700 sont localisées en Belgique. Pour Jean-Jacques Verdickt, c'est clair, il y a un avenir pour la production en Europe, en Belgique et en Wallonie : "*Bien sûr, nous avons un handicap par l'importance des coûts énergétiques et salariaux. Mais cela ne veut pas dire que nous n'avons pas d'atouts. Nous devons jouer sur la proximité, la recherche et la qualité de notre personnel. Pour beaucoup d'entreprises clientes, la proximité, c'est la sécurité. Imaginons qu'une pièce d'usure lâche, il faut la faire venir d'Asie. Pendant ce temps, la production s'arrête. Autre avantage. Notre connaissance des processus de nos clients, en termes de broyage, notamment, nous permet de trouver des solutions spécifiques. Un exemple : nous avons récemment étudié les besoins et les spécificités d'une entreprise importante en Amérique latine. Grâce à cette étude réalisée avec eux, nous avons pu améliorer de plus de 20% la performance de leur broyage. Pour les produits simples, facilement transportables à haut coût de main d'œuvre et d'énergie, à faible valeur ajoutée, la concurrence directe des pays ayant des coûts moindres est un fait. Par contre lorsque que l'on joue la qualité plutôt que la quantité, nous avons notre mot à dire. D'où l'importance des départements de recherche et développement*".

Le défi Asiatique

Solidement implanté en Belgique, Magotteaux ne peut pourtant pas oublier les pays à fort potentiel, dont la Chine.

"*Le défi n'est pas simple,* explique Jean-Jacques Verdickt. *Il faut pouvoir s'implanter sans se faire copier. S'il y a des risques potentiels en allant sur le marché chinois, il y a des risques certains en n'y allant pas. Il faut y aller en prenant un maximum de précautions. Nous ciblerons des produits de niche dans lesquels l'expertise est peu présente en Chine et où notre expérience est reconnue. Nous prendrons les mesures nécessaires pour protéger notre know-how*".

Ce qui est sûr, c'est que Magotteaux peut compter sur sa longue expérience dans le domaine de l'export ainsi que sur celle de Jean-Jacques Verdickt qui cumule ses fonctions au sein du groupe liégeois avec celle de Président de l'Awex. Les portes du futur leurs semblent donc grandes ouvertes. ||

Année de création : 1920
Activités : boulet de démolition, cimenteries, industrie minière, agrégats ...
Effectif : 2.100 personnes
Chiffre d'affaires : 300 millions €
Localisation : Chaudfontaine
Internet : www.magotteaux.com

Les Juniors Entreprises
Poser aujourd'hui les fondations de demain

La Fédération Belge des Juniors Entreprises (FBJE) entend donner un nouveau souffle au concept de Juniors Entreprises. S'inscrivant totalement dans la logique d'un renouveau économique wallon, ce mouvement vise la promotion de l'esprit entrepreneurial parmi les étudiants de l'enseignement supérieur.

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Par Rémi **GÉMENNE**

Il y a 15 ans naissait en Belgique la première Junior Entreprise. Inspiré du modèle français, ce concept s'est depuis fortement développé pour devenir désormais un acteur, certes modeste, mais néanmoins reconnu et apprécié dans le monde entrepreneurial.

Ces Juniors Entreprises sont avant tout des entreprises à part entière. Elles sont confrontées aux mêmes réalités que toute société. Mais elles ont la particularité d'être entièrement gérées par des étudiants (dans le domaine de la gestion ou non). Loin d'être un handicap, cette qualité d'étudiant est avant tout un atout. En effet, proposant leurs services dans un but d'apprentissage, ces entrepreneurs de demain apportent une flexibilité et un dynamisme de manière à s'adapter parfaitement aux désirs de leurs clients.

Une Junior Entreprise remplit trois objectifs principaux. Ce concept répond d'une part aux besoins des entreprises (principalement les PME), en mettant à leur disposition des services de qualité. Il s'inscrit d'autre part dans une logique d'apprentissage par la pratique, en offrant aux Juniors Entrepreneurs l'opportunité de mener à bien des projets réels. Plus encore, il permet aux jeunes d'avoir une première expérience du monde de l'entreprise et par là même, suscite un esprit entrepreneurial qui fait défaut à notre économie.

Ces Juniors Entreprises, au nombre de 10 en Belgique, sont regroupées au sein d'un organe centralisateur, la Fédération Belge des Juniors Entreprises (FBJE) mise sur pied il y a un an. Celle-ci s'est fixée plusieurs objectifs. Elle entend tout d'abord servir de lien entre les différentes Juniors Entreprises de Belgique, la collaboration entre elles s'avérant très souvent bénéfique. De plus, la Fédération se veut garante de la qualité des projets effectués. Elle a donc mis sur pied une méthodologie propre et assure un suivi des différents projets. Désireuse de grandir, la Fédération cherche à étendre l'idée, que ce soit en créant de nouvelles Juniors Entreprises dans d'autres universités, ou en faisant rayonner le concept auprès du monde politique et économique belge.

Les Juniors Entreprises belges viennent à peine de prendre réellement leur envol, mais elles sont animées d'un souffle et d'une volonté bien nécessaire dans le climat actuel. L'esprit d'entreprendre ne se communique pas au travers d'exposés théoriques, mais s'acquiert sur le terrain.

Ces Juniors Entrepreneurs qui seront, espérons-le, les *success stories* de demain, sont là pour répondre aux besoins des entreprises, mais aussi pour se construire un avenir. Car c'est aujourd'hui qu'on pose les fondations de demain. ||

Plus d'infos ?
fbje@fbje.be, www.fbje.be

Mise sur pied il y a un an, la Fédération Belge des Juniors Entreprises (FBJE) entend tout d'abord servir de lien entre les différentes Juniors Entreprises de Belgique

Brabant wallon Technologies pour la Santé

La société **IBA** (Ion Beam Applications), basée à Louvain-la-Neuve, a annoncé en novembre l'acquisition de Cyclo-Tech, un centre de production et de distribution de traceurs PET, équipé d'un cyclotron, situé à Cleveland (Ohio, USA). En développant son réseau de radiopharmacie PET au cœur des Etats-Unis, IBA – qui opère outre-Atlantique sous le nom de Eastern Isotopes – entend y conforter son leadership et toujours mieux servir sa clientèle locale en limitant ses coûts de livraison et en lui garantissant une capacité optimale. Suite à cette acquisition, IBA porte son réseau de cyclotrons à 21 unités, dont 18 aux Etats-Unis. D'autres unités FDG sont en construction, notamment en Europe et en Asie.

Services

Au moment où **Sodexho** s'apprête à fêter les 40 ans du Chèque Repas en Belgique, l'entreprise vit des changements structurels importants. Depuis le 2 novembre, après avoir passé plus de 13 ans au sein de l'activité «Chèques et Cartes de Services» en Belgique – dont 5 années en tant qu'Administrateur Délégué Belgique-Luxembourg – Michel Croisé a pris la Direction de l'activité «Restauration et Services Belgique-Luxembourg». Tout en restant Administrateur Délégué de l'activité «Chèques et Cartes de Services», Michel Croisé sera remplacé à la Direction Générale par Adrienne Axler, actuelle Directrice de la division «Santé en Restauration et Services».

Séjours en entreprise pour les élus du Parlement wallon
L'initiative de l'UWE est un succès !

Soucieuse de resserrer les liens entre les entreprises et les Parlementaires wallons afin que ceux-ci puissent se familiariser aux aspects de la vie au sein de l'entreprise, l'UWE organise des séjours en entreprise à leur intention. Lancée en septembre 2005, l'opération remporte un succès croissant…

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Par Vinciane **PINTE**

Comme nous vous l'annoncions dans un précédent numéro, l'UWE propose aux élus du Parlement wallon d'effectuer un séjour en entreprise (d'une durée d'un jour ouvrable minimum), afin de se familiariser aux divers aspects possibles de la vie d'entreprise : quelle est l'influence de certaines décisions politiques ? Comment l'entreprise va-t-elle devoir s'adapter ? Quelles sont les conséquences sur le plan de l'emploi, de la compétitivité, des investissements, des finances, des exportations, des fournisseurs, etc. ? Un séjour en entreprise peut donner un éclairage concret à toutes ces questions. Inversement, ce séjour permettra une sensibilisation au travail législatif dans le milieu de l'entreprise.

Vingt-neuf députés wallons se sont portés candidats. Ce dont se réjouit l'UWE.

Ces candidats ont déjà effectué, sont en train d'effectuer ou effectueront prochainement un stage en entreprise, comme l'illustre le tableau ci-contre.

29 députés wallons et… 3 députés fédéraux

L'opération a fait des émules puisqu'elle prend depuis peu une tournure fédérale : le Député fédéral Melchior Wathelet (CDH) a en effet manifesté le souhait d'effectuer un séjour au sein de l'entreprise flamande Ter Beke (Waarschoot), tandis que son homologue flamand Pieter de Crem (CD&V) découvrira l'entreprise wallonne Detry (Aubel). Olivier Chastel (MR) effectuera quant à lui un séjour chez Base. Affaire à suivre, donc. ||

DEPUTE WALLON	PARTI	SOCIETE D'ACCUEIL
Maurice BAYENET	PS	MECASOFT – ANHEE
Willy BORSUS	MR	RONVEAUX - CINEY
Pierre BOUCHER	MR	GLAXOSMITHKLINE - RIXENSART
Pol CALET	PS	HELIO CHARLEROI SA - FLEURUS
Ingrid COLICIS	PS	CATERPILLAR - GOSSELIES
Christophe COLLIGNON	PS	PRAYON SA - ENGIS
Jean-Pierre DARDENNE	MR	SUD CHARPENTES LAMCOL - MARLOIE
Michel de LAMOTTE	CDH	CE+T – LIEGE
Marc de SAINT MOULIN	PS	CARRIERES DU HAINAUT - SOIGNIES
Maurice DEHU	PS	VIGAN ENGINEERING SA - NIVELLES
Paul-Olivier DELANNOIS	PS	DESOBRY SA - TOURNAI
Monica DETHIER	ECOLO	OWENS CORNING - BATTICE
Laurent DEVIN	PS	WANTY SA - EPINOIS
Jacques ETIENNE	CDH	MEDIABEL - NAMUR
Françoise FASSIAUX-LOOTEN	PS	NOUVELLES VERRERIES DE MOMIGNIES - MOMIGNIES
Paul FICHEROULLE	PS	BASE - BRUXELLES
Paul FURLAN	PS	DISTILLERIE DE BIERCEE SA - RAGNIES
Pierre-Yves JEHOLET	MR	STASSEN - AUBEL
Joëlle KAPOMPOLE	PS	TOTAL PETROCHEMICALS - FELUY
Serge KUBLA	MR	CHOCOLATIER IRSI - WATERLOO
Robert MEUREAU	PS	MOLNLYCKE - WAREMME
Guy MILCAMPS	PS	TRAITEUR PIERRE PAULUS - CINEY
Alain ONKELINX	PS	EUROGENTEC - SERAING OUGREE
Jean-Paul PROCUREUR	CDH	TOYODA KOKI AUTOMOTIVE TORSEN EUROPE - STREPY-BRACQUEGNIES
Daniel SENESAEL	PS	TREHOUT CARTONNAGES - ESTAIMPUIS
Isabelle SIMONIS AWIRS (Flémalle)	PS	GROUPE GUSTAVE PORTIER INDUSTRIES -
Edmund STOFFELS	PS	HOFFMANN, RESINEUX ET RABOTES - SAINT-VITH
René THISSEN	CDH	SPA MONOPOLE - SPA
Eliane TILLIEUX	PS	PERE OLIVE - SEILLES

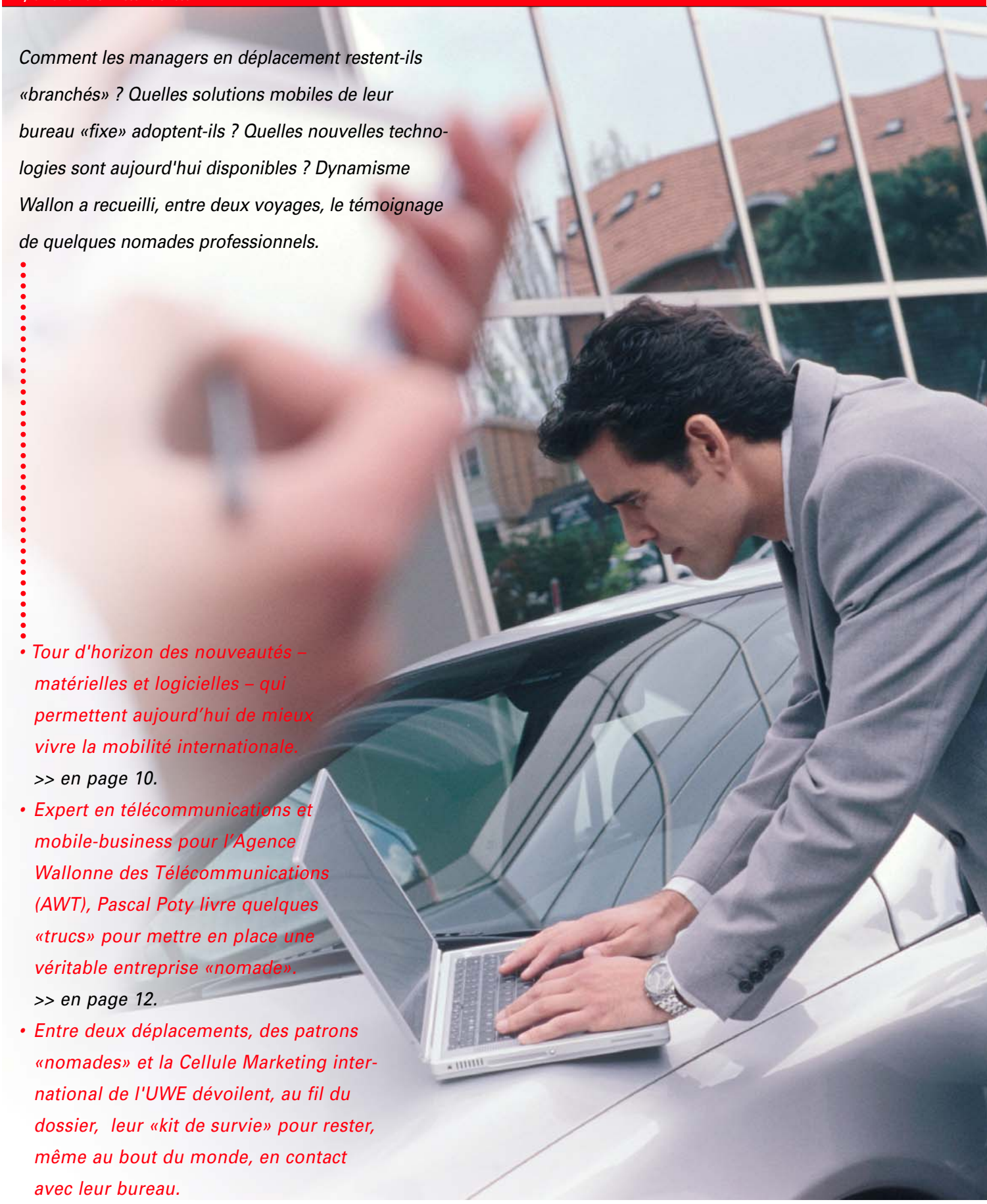
Plus d'infos ?
Guy Préaux, Administrateur UWE
010/47.19.42, guy.preaux@skynet.be

La bureautique en voyage

Solutions mobiles pour

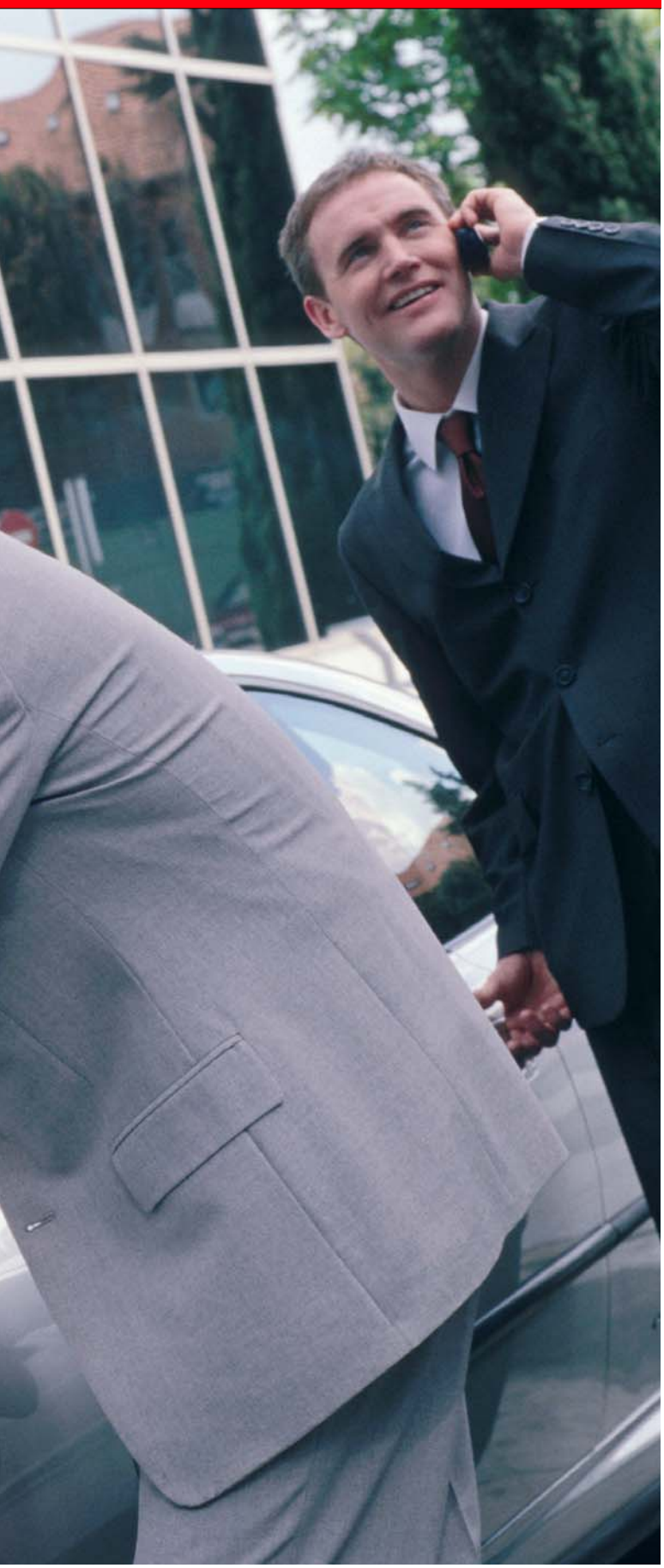
Dynamisme Wallon Décembre 2005

Comment les managers en déplacement restent-ils «branchés» ? Quelles solutions mobiles de leur bureau «fixe» adoptent-ils ? Quelles nouvelles technologies sont aujourd'hui disponibles ? Dynamisme Wallon a recueilli, entre deux voyages, le témoignage de quelques nomades professionnels.



- *Tour d'horizon des nouveautés – matérielles et logicielles – qui permettent aujourd'hui de mieux vivre la mobilité internationale.*
  >> en page 10.
- *Expert en télécommunications et mobile-business pour l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT), Pascal Poty livre quelques «trucs» pour mettre en place une véritable entreprise «nomade».*
  >> en page 12.
- *Entre deux déplacements, des patrons «nomades» et la Cellule Marketing international de l'UWE dévoilent, au fil du dossier, leur «kit de survie» pour rester, même au bout du monde, en contact avec leur bureau.*

managers nomades



© Corbis

© Dynamisme wallon

Fabienne Bister dirige la moutarderie familiale Bister. Elle fait plutôt office de contre-exemple en matière de recours aux nouvelles technologies : "Pour restée «branchée», je fais davantage confiance à mes collaborateurs qu'à des outils de comm'. Ma panoplie personnelle de «manager nomade» se résume donc à un agenda (carnet d'adresses compris), un GSM et une calculatrice".

Les outils de la «com'» à distance
Pour managers nomades

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Par Laurent **DUPIN** in *Le Moci*, 16 juin 2005, pp.92-94.

Multiplication et convergence des nouvelles technologies – matérielles et logicielles – permettent aujourd'hui de mieux vivre la mobilité internationale. Et de nourrir peu à peu le concept de bureau nomade. En voici quelques tendances et expériences.

[…] Les managers appelés à se déplacer à l'international disposent d'un équipement enfin (à peu près) homogène et optimisable. Niveau «hardware» déjà, les ordinateurs portables n'ont plus rien à envier à leurs aînés du bureau : ultra-puissants, suréquipés, ils sont devenus de véritables bureaux portatifs. Les plus récents intègrent la norme Wi-Fi (pour recevoir l'Internet hertzien), une webcam, etc. A l'échelle en-dessous, les PDA (personal digital assistants, assistants numériques personnels) se sont musclés pour devenir des Pocket PC, de véritables mini-ordinateurs permettant d'embarquer un certain nombre d'applications, standards ou professionnelles, au-delà du simple agenda.

Entre ces 2 pôles en revanche, le concept médian du Tablet PC […] n'a pas su encore s'imposer sur le marché depuis son lancement en 2002.

Trop novateur, trop dérangeant ? Ce produit modifie, en effet, considérablement le maniement de l'ordinateur, qui passe par des stylets et claviers virtuels. […]

L'atout du numérique

La nouveauté, ces 2 dernières années, vient surtout des appareils numériques «périphériques» […]. Les appareils photo numériques ultracompacts ou mieux, intégrés au téléphone mobile, offrent des atouts indéniables aux commerciaux itinérants, ayant besoin par exemple de «shooter» un produit, un bâtiment, de faire des relevés de chalandises dans les rayons des magasins, etc. Une connexion USB suffit la plupart du temps à décharger les photos ou séquences vidéo sur le disque dur de son ordinateur portable ou sur des bornes intermédiaires. Les téléphones mobiles disposent aussi désormais de leur propre mémoire intégrée. […] De quoi faire quelques clichés, même en haute définition.

Quand la réalité dépasse la fiction : les vieux «gadgets» de James Bond font aujourd'hui bien pâle figure face aux nouveaux outils de communication de l'entrepreneur…

Plus dynamiques, les caméras s'affranchissent du support cassette et miniDV pour stocker sur cartes de mémoire numérique de type CompactFlash ou SDCard (plus pratiques). […] Plus discret, le son numérique est tout aussi libérateur. Les derniers lecteurs MP3 (norme audio informatique) intègrent pour la plupart des fonctions de dictaphone numérique (impeccable pour la prise de notes ou l'enregistrement de négociations) ainsi que de disque dur portatif. Vous y embarquerez aisément de gros dossiers ou visuels. Les tailles sont affriolantes : de 5 Go à 60 Go pour les plus costauds. De quoi voir venir.

Les gadgets de James Bond

Ces outils se sont complétés de gadgets, réellement bienvenus pour rendre confortable le travail en mobilité. Exemple : vous n'arrivez pas à taper sur le clavier trop exigu de votre SmartPhone ? Pas de problème : des claviers pliables de la taille de ceux d'un ordinateur normal existent désormais, sur lequel vous branchez votre SmartPhone. Il permettra par exemple à un commercial de transformer le PDA tenu à la main sur le terrain, dans la journée, en un PC portable correct, le soir venu dans sa chambre.

La Killer Ap' (application tueuse, NDLR) de demain sera peut-être sur ce terrain un clavier laser, projeté au devant du portable et sensible au toucher.

Après le toucher, l'ouïe. Vous n'aimez pas tenir votre téléphone portable tout le temps en main, ou êtes chargés de dossiers divers ? Pas de soucis : ajoutez-vous donc une oreillette Blue Tooth (norme de communication entre appareils, sans fil). Certes, vous aurez l'air bizarre en parlant tout seul dans le vide, mais… c'est furieusement tendance.

Cela vous semble futile ? Détrompez-vous : si vous avez rendez-vous avec un client ou un fournisseur que vous devez impressionner, un objet rutilant peut être déjà un début d'atout… Ou un moyen de détendre l'atmosphère sur l'air de «*Comment ça marche votre petit joujou ?*».

La messagerie : logiciel unique ?

On sait le poids qu'a pris, en peu de temps, le mail. Il s'en échangera 65 milliards à caractère professionnel dans le monde en 2005 (source JDnet) contre 67 milliards entre particuliers. De fait, la capacité à garder la main sur sa messagerie, en déplacement, est devenu l'atout principal, presque vital. Dès lors, 2 cas de figure se présentent : soit le système d'information de l'entreprise permet cet accès à distance, via un intranet par exemple ; soit, plus simple,

© belpress.com - Banque d'images en ligne

Bien plus qu'un simple agenda, le PDA (Personal Digital Assistant) est un véritable mini-ordinateur permettant d'embarquer un certain nombre d'applications, standards ou professionnelles.

Jean-Jacques Verdickt : addict de la «Blackberry» !

Ancien Président de l'UWE (2000-2003), Jean-Jacques Verdickt est Président Directeur général de Magotteaux et Président de Techspace Aéro. Sa carrière internationale en fait un témoin privilégié de mobilité technologique. "Je voyage une fois par mois à travers le monde. Pour rester "branché" partout, j'emporte une Blackberry , un portable Sony Ericsson P900 et un PC VAIO". Pour cet addict de la Blackberry, le principal écueil des nouvelles technologies "est de ne plus avoir la paix pour prendre ses distances !". A bon entendeur…

on passe par une messagerie personnelle extérieure accessible à partir de n'importe quel navigateur web : que vous soyez dans un salon professionnel, chez un client ou un partenaire.

Mieux encore : l'augmentation récente des capacités de stockage de ces messageries permet de s'en servir comme disques virtuels de stockage. Un commercial export pourra y déposer en «brouillon» ses documents importants, ses fiches clients essentielles, etc. Cette fonction complète des outils de type bureau virtuel.

Pouvoir compter sur son assistant(e) de direction est toujours cité dans le top 3 des moyens du dirigeant pour exercer efficacement.

Mais attention à ne pas en abuser, et à en connaître les limites intrinsèques : "*Beaucoup d'entreprises en sont encore aux balbutiements sur cette question, et n'apporteront comme solution que des réponses inadaptées. Dans bien des cas, les données sont échangées par mail de manière non sécurisée. Un travail d'éducation considérable est encore à mener*" regrette Pierre Thomas, responsable de la filiale marocaine de la société de conseil informatique SQLI.

Cette mutation du manager mobile a cela de radical qu'elle touche toute la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Y compris le top management, voire le PDG. Dans des équipes de plus en plus dotées, survoltées et «technovores», celui-ci doit suivre. Il paraît loin le temps où un assistant ou une secrétaire portait le téléphone portable, et le tendait au «boss» quand une communication arrivait ! Idem pour les patrons se faisant imprimer et trier leurs mails !

Dans une étude portant sur «Le dirigeant du futur», diligentée par CSC-Top Management-SAS, et ayant touché 110 dirigeants parmi les plus grandes entreprises belges, il est écrit : "*80% des sondés imaginent un dirigeant de plus en plus rôdé au travail et au reporting à distance, quand 68% pensent que sa fonction le conduira à voyager encore plus*".

Tout le défi sera donc de concevoir outils et logiciels d'accès aisé, pour éviter l'effet de rejet. Car l'étude note aussi avec franchise : "*Ceci n'implique pas d'ailleurs des modes de travail radicalement différents. Pouvoir compter sur son assistant de direction est toujours cité dans le top 3 des moyens du dirigeant pour exercer efficacement…*"

Dont acte. ||

Fabienne Bister : "Je fais confiance à mes collaborateurs"

Bister, société familiale depuis 3 générations, fabrique des moutardes et des condiments de qualité supérieure. En 2002, l'entreprise namuroise (Jambes) a implanté une usine de fabrication à Troyes (Champagne). Grâce à cette implantation, l'entreprise ambitionne de prendre des niches sur le marché français en moutardes bio et en produits du terroir mais aussi d'exporter sur le continent européen (Pays-Bas, Luxembourg, Espagne, Italie, Portugal, pays Scandinaves, …). Fabienne Bister, qui dirige l'entreprise depuis 15 ans, nous a livré avec humour ses secrets de «nomade manager». "Quand je voyage, j'en profite pour communiquer avec…moi-même. Le reste est confié à mon équipe, via une délégation que je crois et j'espère efficace. Ma panoplie de manager nomade se résume à un agenda papier, avec carnet d'adresses. Avec ses doubles pages hebdomadaires, sa lecture est aisée, aucune donnée ne s'efface par miracle. Un GSM et une calculatrice complètent la panoplie, et c'est bien suffisant. Pas de PC portable, je compte sur mon cerveau et mes collaborateurs. Point.

Une anecdote ? J'adore les moments où, au terme d'une réunion, on doit fixer une date pour une prochaine rencontre. Je suis, et de loin, la première prête avec mon agenda ouvert à la bonne page. Tous les autres se bagarrant avec leurs agendas électroniques… J'ai également parfois cédé à la tentation, lors de vacances à l'étranger, de me rendre dans un cyber café afin de relever mes mails professionnels. Moment de panique – très désagréable en vacances – quand je lis qu'un de nos plus gros clients exige une réponse dans les heures qui suivent … J'ai joué le tout pour le tout en mailant à mes collaborateurs de lui répondre que j'étais en vacances et qu'il aurait donc sa réponse urgentissime dans …10 jours. Ce à quoi il a répondu : «Parfait, à dans 10 jours». Cela permet de relativiser les urgences, non ?".

Mobilité et entreprise
La troisième révolution des TIC

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Propos recueillis par Vinciane **PINTE**

Pascal Poty est expert en télécommunications et mobile-business pour l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT). Ce spécialiste de l'expérience mobile sous toutes ses formes décode pour Dynamisme Wallon la révolution organisationnelle qu'ont opérée les technologies mobiles et sans fil au sein de l'entreprise. Il nous livre au passage quelques «trucs» pour mettre en place une entreprise «nomade».

Avec la généralisation du téléphone mobile, les responsables d'entreprises ont conquis, depuis une dizaine d'années, une liberté nouvelle. Cependant, il s'agissait essentiellement d'une liberté interpersonnelle ("*Je reste joignable*", "*je peux appeler mes collaborateurs pour obtenir une information*", etc.).

L'utilisation des technologies mobiles et sans fil pour la transmission de données, non plus cette fois par le seul chef d'entreprise ou par certains de ses collaborateurs directs, mais par des services entiers (forces de ventes, forces de maintenance) ouvre des espaces inédits de liberté qui sont cette fois de nature organisationnelle. Si l'usage du téléphone mobile était en effet synonyme d'une plus grande flexibilité, celui-ci n'avait pas pour autant modifié en profondeur les processus organisationnels de l'entreprise.

Or, après l'informatisation des entreprises, puis la mise en réseau des postes de travail, nous entrons de plain-pied dans la troisième révolution des TIC, à savoir celle de la mobilité.

Qu'est-ce qui a rendu cette révolution possible ?

Pascal Poty : *La mobilité est devenue une commodité disponible pour toutes populations d'utilisateurs. Les technologies mobiles et sans fil sont disponibles et en voie d'être suffisamment matures et durables. La demande des entreprises est réelle pour des bénéfices tangibles (ROI et avantage concurrentiel).*

A l'évolution des technologies correspond une transformation des usages qui permet, en tous lieux et selon des temps choisis, l'accès au système d'information et aux processus métiers de l'entreprise. Les collaborateurs ainsi «mobilisés» augmentent donc sensiblement la valeur de l'entreprise, tant du point de vue de sa réactivité (entreprise «temps réel») que de l'image que celle-ci renvoie à ses partenaires (clients, prospects et fournisseurs).

Pascal Poty : "Après l'informatisation des entreprises, puis la mise en réseau des postes de travail, nous entrons de plain-pied dans la troisième révolution des TIC, à savoir celle de la mobilité".

Quels sont les avantages attendus par les entreprises lors du déploiement d'une solution de mobilité ?

Une étude réalisée en France par le cabinet CESMO en 2004 a tenté de répertorier ceux-ci. Parmi ces avantages, cette étude mettait en avant les points suivants : Accroissement de la productivité/gains de temps (59%), accélération de la prise de décision (21%), réduction des coûts (9%), amélioration de la satisfaction client (6%), aide à la vente (5%).

L'intégration de ces solutions mobiles professionnelles pose cependant de nouveaux défis pour l'entreprise ainsi «mobilisée»...

En effet. La maîtrise de cette transformation suppose que les responsables du projet de mobilité abordent avec soin 5 questions préalables essentielles. Les réponses qui seront apportées à ces questions conditionnent étroitement le succès et ou au contraire l'échec d'un projet de mobilité professionnelle.

1. *Quels collaborateurs seront effectivement «mobilisables» (Mobilité par proximité physique avec différents types de réseaux ou par condition d'utilisation) ?*
2. *Quelles seront les technologies appropriées (type de connexion sans fil, synchronisation On The Air ou mode asynchrone, disponibilité géographique et fiabilité de celles-ci, applications PIM et/ou applications métiers, etc.) ?*
3. *Quelles seront les contraintes en matière de sécurité des transfert des donnés (VPN, sauvegardes, etc.) ?*
4. *Quels terminaux (GSM, Smartphones, PDA, Laptop, Tablet PC, ou encore terminaux «durcis» pour résister aux chocs) et quelles interfaces devront être retenus (l'idée est bien d'amener la valeur ajoutée là où elle se décide) ?*
5. *Comment accompagner la refonte des processus organisationnels internes à l'entreprise (formation et information des utilisateurs, impacts sur l'architecture informatique de l'entreprise au sens de «mobilisation» des systèmes existants, adaptation du middleware, coûts télécoms, etc.) ?*

Une fois ces questions résolues, l'entreprise peut-elle être en mesure de valider ses choix technologiques et organisationnels en ce qui concerne son projet de mobilité professionnelle ?

Oui. Même si chaque entreprise est un cas est particulier, le respect de quelques principes simples doit nécessairement être observé pour assurer la maîtrise de la mobilisation des actifs de l'entreprise.

Quels sont les écueils à éviter ?

Choisir une application trop complexe, ne pas tenir compte des réactions de rejet de la part des utilisateurs, conserver l'ancien système en fonctionnement parallèle, donner l'impression qu'il s'agit d'un nouvel outil de «tracking», ne pas repenser et optimiser les processus, …

Et quels sont les «bons plans» ?

Mettre en place des projets pilotes qui valident ou non les ROI, l'ergonomie du matériel et des applications, prévoir des marges de négociations contractuelles avec les MNO, prévoir un plan logistique pour suivi de la flotte de terminaux, (location/achat, échange, réparation, configuration), prévoir des formations spécifiques pour les utilisateurs, prévoir des solutions de back up et des solutions de sécurité pour les informations critiques. ||

Développée par l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT), la base de données http://vigie.awt.be vous dit tout sur les nouvelles technologies de la communication et sur les entreprises du secteur présentes en Wallonie.

Jean Stéphenne : "Je suis à l'étranger une semaine sur deux"

Patron d'une entreprise (GSK- Rixensart) qu'il a accompagnée depuis ses débuts pour en faire un leader mondial dans le secteur des vaccins, Jean Stéphenne est forcément un exemple type de nomade manager. Cet innovateur et ancien président de l'UWE (1997-2000), très engagé dans la promotion de l'esprit d'entreprendre, est à l'étranger une semaine sur deux. GSK Bio distribue en effet plus de 1,5 milliard de doses de vaccins dans 168 pays – une moyenne de 45 doses par seconde – tant dans le monde en voie de développement que dans les pays développés. "En tant que manager nomade (je suis une semaine sur deux à l'étranger), ma panoplie se compose d'un PC portable, d'une Blackberry (ce qui donne l'avantage de répondre de manière synthétique par oui ou non), d'un téléphone mobile et d'une assistante de confiance pour gérer l'agenda et les appels téléphoniques".

Quelles sont les dérives des nouvelles technologies ? "Elles se situent selon moi dans l'abus des e-mails avec des listes de distribution incroyables, mais aussi dans le manque de discipline qu'elles induisent parfois lors de réunions (sonneries intempestives de téléphones mobiles)".

Plus d'infos :
www.awt.be
www.mobisphere.be

Michel Milecan : fan du «Pocket PC» !

SONACA S.A., entreprise de construction aérospatiale située à Gosselies, est la maison mère d'un groupe international qui emploie plus de 2300 personnes dans le monde. Ses principales activités sont le développement, la fabrication, l'assemblage et le test de structures aérospatiales et des systèmes associés. Grâce à son implication dans des programmes civils (tels que Airbus, Embraer, Dassault, Bombardier), ainsi que dans des programmes militaires et spatiaux, Sonaca est reconnue mondialement pour son savoir-faire et sa participation active dans le développement des technologies nouvelles. Michel Milecan, Directeur Business Development de la Sonaca, nous livre son témoignage de Manager Nomade. "Je passe de 3 à 4 mois à l'étranger, à raison de 2 voyages par mois en moyenne. Pour rencontrer des clients, négocier des contrats et diriger nos équipes locales en vue de développer le business. Ma panoplie de Manager nomade se compose d'un «Pocket PC» – les «PC Desktop» suscitent trop de contrôles dans les aéroports –, un GSM «européen» et nord-américain – cela facilite les rappels de ceux qui n'aiment pas appeler le O11 32 ....". Une anecdote ? "Au cours d'un séjour au Canada, j'ai oublié mon «Pocket PC» dans mon véhicule pendant deux heures par -25 °C ; toutes mes données furent perdues … Malgré cette mésaventure qui m'a rappelé les limitations et risques associés à ces «engins», je reste fan du «Pocket PC». En cas de question urgente à régler à distance, je le fait en direct par GSM et/ou je fais appel à des collaborateurs locaux". S'il devait apporter un bonus, même à titre imaginaire, à la «mobilité technologique», Michel Milecan opterait pour la dématérialisation/ rematérialisation des individus sans décalage horaire !

La cellule Marketing International de l'UWE : 82 missions à l'étranger

La Cellule Marketing International a été créée en février 1998 à l'UWE. Elle a pour mission de participer à la dynamisation du commerce extérieur wallon en rassemblant des fournisseurs de biens et services d'un même secteur d'activité (grappes) et partant de l'aide technique d'une entreprise leader dans son secteur (sponsor).

Depuis sa création, la Cellule a constitué et réalisé 82 missions dans 32 pays différents, avec une participation moyenne de 9 entreprises par mission. Elle a également ouvert 3 bureaux collectifs de représentation à Sofia, Tunis et Hanoï et projette d'en ouvrir d'autres en Serbie et en Roumanie.

La Cellule a son propre budget de fonctionnement, alimenté par l'Awex (Agence wallonne à l'exportation) et par 17 sponsors privés. Guy Torfs, un des 5 conseillers de la cellule, nous détaille leur «kit» de managers nomades. "Nous voyageons à l'étranger une dizaine de fois par an. Nous emmenons tous un PC et un mémorystick. Une blackberry ? Non, mais cela fait rêver ! Nous disposons d'un équivalent Ipac avec accès messagerie; certains d'entre nous ont un "Palm". Au niveau de la téléphonie mobile, ça varie du plus simple bi-bande au tri-bande avec appareil photo. L'amélioration idéale serait de disposer d'un PC poids plume, mais en même temps d'avoir un écran sur lequel on puisse lire facilement, un clavier utilisable par des doigts normaux (rires), sans parler de la nationalité qwerty-azerty, la ponctuation, etc. et un accès haut débit partout". Une anecdote négative ? "Le traditionnel épuisement de la batterie du GSM ou du portable, le réseau GSM inexistant..."

Bavière et Bade-Wurtemberg
Marchés prioritaires de l'Awex en 2006

Dynamisme Wallon Décembre 2005

© Zefa

L'Awex poursuit sa politique de promotion des exportations wallonnes dans une région cible au sein des pays de l'Union Européenne.

Après la région du Nord des Pays-Bas en 2005, le choix de l'Awex pour 2006 s'est porté sur deux länders du Sud de l'Allemagne, la Bavière et Bade-Wurtemberg. Visite guidée de ces régions dont les perspectives de marché sont multiples.

1

1. L'aéroport de Munich devient une véritable plate-forme pour les vols intra-européens
2. Marc De Vestele, attaché économique et commercial de l'Awex à Munich : "La Wallonie jouit d'une image plutôt positive auprès des décideurs de Bavière et du Bade-Wurtemberg"

2

Bavière et Bade-Wurtemberg
L'Awex met le cap à l'Est

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Par Arnaud **COLLETTE**

Depuis quelques années, l'Awex préfère recentrer sa cible annuelle sur une région, et non un pays comme auparavant. Après le Nord des Pays-Bas, ce sont les deux Länder du Sud de l'Allemagne, Bavière et Bade-Wurtemberg, qui seront à l'honneur en 2006. Il est vrai que ces régions ne manquent pas d'atouts, que l'on se place dans une perspective de commerce extérieur ou d'investissements étrangers.

L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers – AWEX – a désigné le Sud de l'Allemagne, constitué des Länder de Bavière et de Bade-Wurtemberg, comme marché cible de l'année 2006.

Idéalement situées au cœur de l'Europe, ces régions possèdent un réseau de transport performant et des zones industrielles et commerciales de grande envergure. Ce sont deux marchés à fort potentiel caractérisés par des consommateurs bénéficiant d'un pouvoir d'achat élevé et par des clients industriels importants qui peuvent offrir de nombreuses perspectives d'affaires aux entreprises wallonnes, tant pour les biens de consommation que pour les produits industriels.

Par ce choix, l'Agence se fixe un double objectif reflétant la dualité de ses compétences : tout d'abord aider les entreprises wallonnes à intensifier leur présence ou faire leurs premiers pas sur le marché de référence que constitue l'Allemagne, mais au-delà des zones proches de la frontière (notamment Aix-la-Chapelle, Cologne et Düsseldorf) ; ensuite, renforcer l'attractivité de la Wallonie dans les milieux économiques allemands comme terre d'investissements étrangers et de partenariats internationaux en sensibilisant les investisseurs allemands aux atouts et potentialités de la Wallonie (situation géographique centrale en Europe, qualité et productivité de la main-d'œuvre, niveau de vie élevé, densité et qualité des infrastructures et disponibilité d'espace, etc.).

La Bavière jouit d'une position géographique très favorable au sein de l'Union européenne et celle-ci a encore été renforcée par l'adhésion des pays d'Europe centrale et orientale; ceci a favorisé le rôle de Munich comme plaque tournante pour les échanges Est-Ouest et Nord-Sud sur le continent européen.

Parmi les secteurs clés de son économie figurent évidemment l'industrie automobile dont la compétence est reconnue mondialement avec les constructeurs automobiles Audi, BMW et Man, mais aussi l'industrie électronique et informatique avec AEG et Siemens, l'industrie aéronautique et spatiale avec le siège allemand de EADS à Munich et la construction mécanique avec FAG Kugelfischer, KraussMaffei et MTU.

A côté de ces grands piliers de l'économie bavaroise se sont développées depuis une dizaine d'années de nombreuses entreprises de plus petite taille dans des créneaux à haute valeur technologique.

Quant au Bade-Wurtemberg, il bénéficie également d'une situation favorable aux frontières avec la France, la Suisse et l'Autriche, et est l'un des piliers de l'économie allemande. Bien que dépourvu de ressources naturelles, il a formidablement développé, à côté des secteurs traditionnels que sont l'automobile, la mécanique, l'optique et l'électronique, une industrie de pointe dans les domaines des biotechnologies, de la chimie, de la pharmacie et de l'aérospatial, ainsi que dans les technologies de l'information et de la communication.

Par ailleurs, afin de pouvoir mieux desservir leurs marchés en Europe centrale et orientale, de grandes entreprises étrangères ont établi leur siège allemand ou européen dans le Bade-Wurtemberg, telles que IBM, ABB, Hewlett Packard, Alcatel SEL et Michelin. Dans le domaine de la recherche, le Land de Bade-Wurtemberg est l'une des régions de pointe en Europe. Elle bénéficie en effet de centres de recherche performants et consacre près de 4 % de son PIB à la recherche et au développement. ‖

Le Bade-Wurtemberg (1)

- *Superficie : 35.752 km² (3e Land allemand)*
- *Population (2004) : 10,6 millions d'habitants (13,0 % de la population allemande)*
- *PIB (2004) : 319 milliards d'euros (14,7 % du PIB allemand)*
- *PIB/hab. (2004) : 29.835 euros (26.388 euros de moyenne nationale)*
- *Principales villes : Stuttgart, Karlsruhe, Fribourg, Mannheim, Heidelberg, Ulm.*

La Bavière (2)

- *Superficie : 70.549 km² (1er Land allemand)*
- *Population (2004) : 12,4 millions d'habitants (15,1 % de la population allemande)*
- *PIB (2004) : 385 milliards d'euros (17,7 % du PIB allemand)*
- *PIB/hab. (2004) : 30.993 euros (26.388 euros de moyenne nationale)*
- *Principales villes : Munich, Nuremberg, Augsbourg, Ingolstadt, Erlangen, Fürth.*

Distances :
Namur – Stuttgart (Bade-Wurtemberg(1)): 462 km
Namur – Munich (Bavière(2)): 674 km
Stuttgart (Bade-Wurtemberg) – Munich (Bavière) : 222 km

Bavière et Bade-Wurtemberg
Quelles relations avec la Wallonie ?

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Propos recueillis par Arnaud **COLLETTE**

La Bavière et le Bade-Wurtemberg sont à la fois proches et lointains. Proches géographiquement, lointains par les différences culturelles et linguistiques. Marc De Vestele, l'Attaché économique et commercial de l'Awex à Munich, nous situe l'état des relations économiques de ces régions avec la Wallonie.

Pour Marc De Vestele, l'Attaché économique et commercial (AEC) de l'Awex à Munich, la Wallonie jouit d'une image plutôt positive auprès des décideurs de Bavière et du Bade-Wurtemberg. Les professionnels du transport connaissent le port de Liège. D'autres font allusion aux similitudes entre l'actualité économique de la Rhénanie du Nord Westphalie et l'économie wallonne. Les amateurs d'automobile connaissent le grand prix de Spa Francorchamps, ce qui confirme si besoin était l'importance du Grand Prix de Formule 1 pour la visibilité de notre région. Les chasseurs apprécient nos forêts et les fusils Browning de la «FN». Et dans les rayons des magasins, on trouve de la bière d'Orval et du «pâté aux pommes de Bruxelles». Dans un autre registre, la famille royale de Belgique participe également à notre image, Coburg s'étant d'ailleurs rallié à la Bavière en 1919.

Une présence économique wallonne encore «modeste» dans ces régions

Malgré cette connaissance de quelques-uns des produits qui ont fait la réputation de la Wallonie à l'étranger, notre présence économique dans le Sud allemand reste modeste et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Marc De Vestele note "*une inévitable différence d'échelle. La Bavière est à elle seule plus grande que le Benelux et compte 12 millions d'habitants. Le Bade-Wurtemberg a la même dimension que notre pays. La Belgique représente 5 % du commerce extérieur allemand alors que l'Allemagne est le premier client de la Belgique*".

"Nous ne sommes pas assez attentifs au potentiel de ces régions"

Ensuite, l'Attaché économique note que les régions qu'il couvre pour les entreprises wallonnes sont plutôt portées vers le Sud, les nouveaux pays européens d'Europe de l'Est et l'Asie, sans oublier une certaine influence américaine. De Vestele termine sur un regret : "*La Wallonie ne détient que 14 % des exportations belges vers l'Allemagne, en dessous de sa cote part moyenne (16,3%). Nous ne sommes peut-être pas assez attentifs au potentiel de l'Allemagne et du Sud en particulier. Même si l'Allemagne traverse une faible conjoncture, elle reste la première économie européenne et est, depuis 2004, le plus grand exportateur au monde de biens et équipements, dépassant les Etats-Unis. Le Sud présente des opportunités particulières. Plusieurs études démontrent que la croissance y est soutenue, le pouvoir d'achat élevé avec un faible taux de chômage. Par conséquent, la région attire beaucoup de travailleurs, notamment en provenance de l'ancienne Allemagne de l'Est et des Pays de l'Est. C'est aussi la région qui dépose le plus grand nombre de brevets avec un important réseau d'écoles et d'universités. L'aéroport de Munich devient une véritable plate-forme pour les vols intra européens*".

Une approche régionale avant tout

On l'aura compris, le marché allemand reste intéressant. Et pour l'aborder, les entreprises wallonnes doivent absolument intégrer quelques réflexions. Selon De Vestele, "*l'intégration d'une dimension régionale est indispensable pour la démarche commerciale, ne fut ce que pour des raisons pratiques. On ne peut pas approcher toute l'Allemagne en même temps, sauf dans des secteurs très spécifiques où il n'existe que quelques points d'entrées. Les Allemands eux-mêmes font souvent la distinction en considérant la Hesse, le Bade-Wurtemberg et la Bavière comme le Sud, et en y détachant des responsables géographiques propres. On peut encore moins aborder toute l'Europe en même temps. Quand on approche l'Allemagne, mieux vaut faire preuve d'une démarche précise et préparée*".

Cette approche ne devrait poser aucun problème dans l'Etat fédéral qui est le nôtre. Prudence toutefois, puisque, comme le précise l'AEC, "*les Allemands savent qu'il existe des compétences régionales en Belgique mais ils sont prudents, car ils les perçoivent comme un sujet conflictuel*".

La comparaison avec notre pays ne s'arrête pas là. Suivant le cours de géopolitique de Marc De Vestele, "*l'Allemagne a vu le jour après le regroupement, inspiré par Bismarck, de plusieurs régions et royaumes. Le Bade-Wurtemberg par exemple réunit le pays de Bade et le Wurtemberg, avec chaque fois une identité sous-régionale. Même chose en Bavière, où les gens de Nieder- et Oberbayern (la région de Munich jusqu'aux Alpes) se considèrent comme les Bavarois d'origine, différents des «Franken» qui vivent au Nord du Weißwurstäquator qu'est le Danube. Cette richesse culturelle trouve aussi son expression dans les rapports commerciaux. Vous compléterez par exemple utilement une présentation à Munich par une démonstration à Nürnberg. Sachez aussi que la Bavière et le Bade-Wurtemberg ont des identités très distinctes dans lesquelles se retrouvent aussi une prononciation différente de l'allemand*".

"Les Allemands attachent beaucoup d'importance à la certification des produits"

Au sein de ces régions, il y a une énorme diversité économique avec parfois des défis majeurs. De Vestele poursuit : "*Je suis impressionné par le courage des entreprises dans le Nord Est de la Bavière, la région de Kulmbach. Cette zone* ►

touchait au rideau de fer et était considérée comme «la fin du monde» car il n'y avait aucun échange avec l'Est. Les entreprises recevaient alors des subsides pour encourager leur prospection à l'Ouest. Depuis lors, la région est au cœur de deux bouleversements majeurs : d'une part la réunification allemande qui a rouvert les échanges avec la Thuringe et la Saxe au Nord de la Bavière ; d'autre part l'élargissement européen avec la Tchéquie comme pays voisin à L'Est. Les entreprises ont perdu leurs subsides et sont soumises à une concurrence très aiguë. Cela se traduit par des salaires nettement inférieurs qu'à Munich et par un marché immobilier beaucoup moins coûteux. Au Sud, la Bavière est confrontée à une démarche autrichienne. En général, je remarque que les Allemands attachent beaucoup d'importance à la certification de produits. Ils jouent d'ailleurs un rôle important dans l'établissement des normes européennes".

Une fois intégrés ces préalables, vous êtes presque prêts pour aborder le marché. Presque, car il ne faudra pas oublier que ce qui est généralement vrai pour l'Allemagne vaut aussi pour le Sud. On y préfère l'approche formelle et rigoureuse.

Tableau comparatif (chiffres 2002)

2002	*Bavière*	*Bade-Wurtemberg*	*Wallonie*	*Belgique*	*Allemagne*
Population	*12.387.000*	*10.661.000*	*3.358.560*	*10.309.725*	*82.537.000*
km²	*70.500*	*35.800*	*16.844*	*30.520*	*357.000*
PIB millions €	*368.917*	*307.443*	*61.671*	*260.011*	*2.108.200*
Chômage	*6.9 %*	*6.1 %*	*15.7 %*	*10.6 %*	*10.8 %*
PIB/habitant /€	*29.783*	*28.838*	*18.362*	*25.220*	*25.542*

Contrairement à la Belgique, qui est un petit pays pétri de pragmatisme, l'Allemagne est un grand pays où existent des procédures. On y traverse plusieurs étapes hiérarchiques avant de trouver son interlocuteur, surtout dans les grandes sociétés. Le modèle de gestion est par contre participatif, le directeur fait preuve de leadership mais est à pied d'égalité sociale avec ses collaborateurs.

Marc De Vestele égrène ainsi une série de recommandations : "*Soyez ciblés dans vos conversations, le «small talk» n'est pas vraiment d'usage. Soyez ponctuels lors de rendez-vous, à la minute près. Prévenez si vous prenez plus de 5 minutes de retard. On n'invite pas à déjeuner au premier rendez-vous. Veillez à ce que les traductions de vos brochures et sites Internet soient relues par des «native speakers» en respectant la terminologie technique adéquate…*

Les 40 heures/semaine ne sont plus une exception, par contre il y a beaucoup de jours fériés qui sont sacrés. Dans les régions encore fortement influencées par les traditions, il n'est pas d'usage de laver sa voiture ou de tondre la pelouse le dimanche. A l'occasion de la fête catholique «Fronleichnam», on me conseille gentiment de prendre un jour de repos au lieu de passer au bureau. Mais il y a aussi des régions protestantes, Augsbourg par exemple.

Quant aux relations, le ton un peu rustre dans certains contextes peut étonner. Nous avons un sens de service que les Allemands partagent, mais il faut parfois briser la coquille pour trouver une grande générosité. Pour ceux qui aiment le football, sachez que les "vrais" Bavarois sont supporters du TSV 1860 et non du FC Bayern München…"

"Les entreprises wallonnes sont peu présentes dans ces régions, et c'est un atout en soi !"

De façon générale, et sans être limitatif, le tissu industriel wallon épouse bien la géographie sectorielle du Bade-Wurtemberg avec une large activité dans des ateliers mécaniques spécialisés en sous-traitance. Il s'agit encore souvent d'entreprises familiales, même parmi les grands groupes (Bosch, Porsche). En Bavière, il peut y avoir des complémentarités notamment dans le domaine aérospatial et biotechnologique. C'est l'objet des missions sectorielles de l'Awex en 2006. La Bavière conserve également un secteur agricole important. Certaines entreprises wallonnes ont déjà des contacts dans l'automobile, chez MAN par exemple. "*En fait, nous sommes appréciés pour notre diversité et notre qualité*".

Les entreprises wallonnes sont peu présentes… et c'est un atout en soi. Il y a des pistes que des partenaires allemands potentiels n'ont peut-être pas encore explorées. On ne risque pas non plus d'envahir. On peut donc établir une relation de confiance et susciter la curiosité. Comme le précise De Vestele, "*les Allemands sont très sollicités, tout le monde veut participer à leur économie. Essayons d'offrir des solutions plutôt que de vendre un produit. L'esprit d'échange favorise les relations.*

La concurrence est très forte, pas seulement pour nous mais également pour les Allemands. Il y a dans certains secteurs une énorme concentration industrielle. Aldi vend par exemple 20% des sucreries en Allemagne. Nous avons surtout des opportunités là où la valeur ajoutée est élevée. Développons nos propres produits et ne nous limitons pas à la sous-traitance.

Notons aussi que le consommateur a parfois d'autres habitudes. L'Allemagne est le pays européen avec le moins de propriétaires de maison. Les gens dépensent plus en voyages (Mallorca est considérée comme le 17e Bundesland) et pour l'achat d'une voiture. Les goûts sont aussi différents, on consomme plus de viande de porc que du bœuf par exemple".

La simple proximité est certainement aussi un atout : en partant à 16.00 heures d'un bureau de Munich, on peut être à 20.00 h à l'aéroport de Bruxelles.

"*Nous avons en tout cas notre place*, poursuit Marc De Vestele. *La preuve étant que des wallons travaillent pour des grands groupes allemands, notamment chez BMW. J'ai répertorié cinq participations wallonnes dans le Sud. Je constate que la création d'une filiale en Allemagne est parfois un bon levier. La collaboration avec un intermédiaire telle qu'un importateur ou agent peut aussi résoudre des questions pratiques, à condition que l'entreprise wallonne suive bien son dossier. L'entreprise wallonne peut par exemple engager un expert produit qui conseille les importateurs / grossistes et qui accompagne l'agent dans ses démarches auprès de gros clients*".

Les salons professionnels restent incontournables, pour suivre l'actualité dans un domaine et pour nouer des contacts. Les Allemands y viennent pour voir le produit et comprendre l'entreprise en y rencontrant les responsables. Les salons généralistes perdent toutefois de l'importance au profit d'événements sectoriels très ciblés ou des événements fermés qui ne sont qu'accessibles aux invités. Si vous participez comme exposant, n'oubliez pas d'en informer vos prospects qui ont souvent un agenda très serré. Pour certains salons qui se déroulent à Munich ou à Stuttgart, il est utile de sensibiliser votre clientèle internationale.

La connaissance de l'allemand reste primordiale

Reste un problème, malheureusement récurrent comme vient de le prouver une étude de l'UWE réalisée en collaboration avec, entre autres, l'Awex, celui de la langue. Or, pour cette zone de prospection, la connaissance de l'allemand est primordiale, car, précise De Vestele, elle "*influence indirectement la stratégie d'exportation au sein de l'entreprise. Ce n'est pas moi qui fais ce constat, mais le Professeur Henri Bouillon de l'UCL qui a publié des études à ce sujet. C'est logique aussi, on aborde spontanément plus facilement un marché dont on connaît la langue. Ainsi, des enquêtes démontrent que peu d'entreprises wallonnes utilisent l'allemand alors que le besoin en est énorme. N'oublions pas non plus que l'allemand est la première langue en Union européenne.*

Toutefois, notre connaissance ne doit pas être parfaite. Les Allemands sont très courtois. On ne vous reproche jamais de faire des erreurs. Remarquez aussi que la France est le premier partenaire commercial de l'Allemagne". ||

Evolution des exportations wallonnes au premier semestre 2005

L'Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers (Awex) a annoncé les chiffres intermédiaires des exportations wallonnes. Et au vu de ce premier semestre, le millésime 2005 semble prometteur.

En effet, selon les dernières statistiques publiées par la Banque Nationale, les exportations wallonnes ont atteint 17,4 milliards d'euros au cours du premier semestre 2005, ce qui constitue pour le commerce extérieur wallon un record absolu en termes de valeur semestrielle exportée. Par rapport aux six premiers mois de 2004, cela représente une solide progression de 14,8%, soit le taux de croissance le plus élevé depuis le premier semestre 2000 (+21,9%).

Cocorico, la très bonne tenue de son commerce extérieur permet à la Wallonie d'afficher de loin la meilleure performance à l'exportation parmi tous les pays de l'UE15 au premier semestre 2005 (+5,2% de moyenne).

Deux bémols cependant, qui ne doivent toutefois pas gâter les résultats : tout d'abord, les exportations de gaz et d'électricité sont à présent comptabilisées aux frontières, ce qui rend à la Wallonie ce qui lui appartient et gonfle ses résultat ; ensuite, la part des exportations wallonnes à la grande exportation est en baisse.

Plus d'infos ? www.awex.be

Groupement européen d'intérêt économique (GEIE)
Un autre partenaire pour vos exportations

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Par Charles **CARLIER** & Laura **DEWEZ,** Deloitte Conseils Fiscaux

Pour l'entreprise qui souhaite développer ses activités sur un marché étranger, le groupement européen d'intérêt économique (GEIE) constitue, de par ses caractéristiques juridiques originales, une alternative aux techniques classiques de coopération internationale qui consistent en la mise en place de fusion, de joint-venture, de filiale commune ou de «partnership».

Le GEIE, institué par un Règlement européen de 1985, permet à des sociétés (notamment), dont 2 au moins sont des sociétés d'Etats membres différents de l'Union européenne, d'exercer conjointement un certain nombre d'activités auxiliaires par rapport à leur activité principale (recherche et développement, achat, production et vente, traitement de données, etc.), tout en sauvegardant leur indépendance économique et juridique, au sein d'une structure qui dispose d'une capacité juridique complète.

Bien que disposant d'une personnalité juridique lui permettant d'agir en son nom propre vis-à-vis des tiers et de disposer d'un patrimoine, le GEIE n'est pas une société. Il ne doit pas disposer d'un capital propre, le financement de ses activités pouvant être fait par les membres (versements ou mise en place de comptes courants). Le but du GEIE n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même et ses membres sont solidairement et indéfiniment responsables.

En outre, le GEIE ne peut, notamment :

- exercer le pouvoir de direction ou de contrôle des activités de ses membres ou d'autres entreprises ;
- détenir aucune action ou part dans une entreprise membre (ou dans une autre entreprise si ce n'est pas nécessaire pour atteindre son objectif et si ce n'est pas pour le compte de ses membres) ;
- employer plus de 500 salariés ;
- être membre d'un autre GEIE.

Statut fiscal

La particularité fiscale du GEIE est d'être une entité transparente en ce que les résultats provenant de l'activité du GEIE sont imposables directement et exclusivement dans le chef de ses membres. La part des bénéfices ou, le cas échéant, des pertes de la période imposable attribuée à chaque membre est déterminée selon les stipulations du contrat établissant le GEIE ou, à défaut, par parts égales réparties entre les membres. Ainsi par exemple, l'entreprise belge s'étant associée au travers d'un GEIE localisé en Espagne à un partenaire espagnol pour décrocher un marché public sera en principe directement et uniquement imposée en Belgique[1] sur les bénéfices réalisés au travers du GEIE à concurrence de sa participation dans le GEIE.

Formalisme

Les formalités de constitution d'un GEIE ont été voulues très simples par la législation européenne. Le GEIE se constitue par simple contrat, éventuellement sous seing privé, précisant certaines données minimales obligatoires (durée, objet, dénomination et siège). Il n'existe aucune restriction quant à la nature des activités d'un GEIE. Le GEIE doit en outre être immatriculé et faire l'objet d'un avis de constitution publié dans l'Etat membre dans lequel son siège est situé. Le GEIE acquiert, par l'accomplissement de ces formalités, une capacité juridique complète dans l'Union européenne.

Conclusion

A la différence des structures de coopération internationale sociétaires (filiale commune, joint-venture) le GEIE présente donc la caractéristique de la transparence fiscale, au même titre que les structures dites hybrides (partnership), mais avec l'avantage sur celles-ci d'être une structure de collaboration juridiquement uniforme (dans l'Union européenne), souple et légère. La responsabilité solidaire et indéfinie des membres peut naturellement être contraignante, mais peut cependant faciliter l'accès au crédit en incitant les organismes de crédit à évaluer la solvabilité des groupements d'une manière globale. Comme outil de coopération européenne, le GEIE a par ailleurs fait ses preuves. Depuis sa création en effet, plus de 1200 GEIE ont été créés au sein de l'Union européenne. ‖

(1) Sauf si ces bénéfices sont imputables à un établissement stable en Espagne, auquel cas ceux-ci seront imposables en Espagne et exonérés en Belgique sur base de la convention préventive de double imposition conclue entre les deux pays.

Les grappes de l'UWE

Dans son ouvrage «Tonifiez votre entreprise», Marc-Frédéric Everaert revient sur le principe des «grappes» mis en place par la Cellule Marketing international de l'UWE afin de permettre aux PME d'un même secteur d'activités, soutenues par de grands groupes actifs en Wallonie, de se présenter en force dans des missions à l'étranger : "Nombreuses sont les PME qui ont ainsi pu pénétrer des marchés internationaux qu'elles n'auraient pu aborder seules, développer leur chiffre d'affaires à l'exportation, créer des partenariats avec des entreprises étrangères".

Plus d'infos sur www.mcmanagement.be

Ressources énergétiques alternatives
L'exemple des biocarburants

Que sont les biocarburants ? Quels sont les modes et les volumes de production dans le monde et en Europe ? Quel est l'état de la question en Belgique et en Wallonie ?

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Par Fabienne **DIDEBERG,** Conseil Economique et Social de la Région Wallonne (CESRW)

Actuellement, les biocarburants sont au cœur de l'actualité, parce qu'ils apparaissent comme une solution d'appoint aux carburants fossiles et comme nouveaux débouchés pour le secteur agricole. Dans le cadre de la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, ils sont aussi l'une des pistes privilégiées par la Commission européenne pour agir dans le secteur des transports dont les émissions ne cessent d'augmenter.

La politique européenne

Dès 1992, l'Union européenne a défini des mesures visant à soutenir la production de cultures énergétiques. La possibilité de défiscaliser les biocarburants était également donnée. En 2000, la Commission européenne a adopté un Livre vert qui témoigne de sa volonté de promouvoir l'usage des carburants alternatifs. L'objectif est de parvenir à ce que les biocarburants et d'autres carburants de substitution parviennent à hauteur de 20% de la consommation totale de carburant à l'horizon 2020. Depuis 2000, l'Europe a confirmé cette politique : par l'imposition d'une présence minimale de biocarburants dans les carburants classiques à des fins de transport à partir de 2005, par une restructuration du cadre de taxation des produits énergétiques, par des aides supplémentaires aux cultures énergétiques, par la mise en place de programmes de recherche…

La production de biodiesel et de bioéthanol dans le monde est également présentée, principalement la situation brésilienne et son évolution depuis les années 70 ainsi que la situation aux Etats-Unis. Si ces deux pays ont privilégié le bioéthanol, ils s'orientent actuellement vers un développement de la filière biodiesel afin de fournir un nouveau débouché à leur production de soja.

En Europe, la filière biodiesel est prédominante (79.5% de la production européenne de biocarburants en 2004). 11 pays européens possèdent des unités de production, les principaux producteurs sont l'Allemagne, la France et l'Italie. Entre 1992 et 2003, cette production a augmenté de 34.5%. La production européenne de bioéthanol est également en augmentation constante depuis 1993, les principaux producteurs sont l'Espagne et la France.

L'état de la question en Belgique

En Wallonie, comme en Flandre, des unités de production de biocarburants sont en projet. Le plus abouti en Wallonie est celui du groupe Raffinerie Tirlemontoise - Südzucker qui s'est engagé à produire 300.000 m³/an de bioéthanol sur le site de Wanze à partir de 600.000-650.000 tonnes de blé et 350.000 tonnes de betteraves. La société Südzucker a annoncé sa décision d'investir 150 millions d'euros sur le site de la Raffinerie Tirlemontoise à Wanze pour la construction de cette unité de production qui devrait être opérationnelle dès l'automne 2007.

Un projet de production de bioéthanol concurrent existe également en Flandre ; le groupe Alco Bio Fuel en est le porteur. Ce groupe est composé de divers acteurs, tous actifs dans des secteurs nécessaires pour la production de ce biocarburant. Un investissement de 50 millions d'euros est annoncé pour parvenir à une unité ayant une capacité de production de 100.000 m³/an destinée principalement au marché belge. La production devrait débuter en mars 2007.

Pour permettre un développement plus important des biocarburants, des recherches tentent d'identifier et de développer de nouvelles filières de production. Elles se penchent sur l'utilisation de nouvelles matières premières ligno-cellulosiques (par exemple : le bois, la paille, les déchets verts, les cultures dédiées herbacées et ligneuses…) afin de développer des filières complémentaires à la filière agricole non alimentaire actuelle. ||

Biowanze : l'avenir est en marche !

Le 2 décembre à Wanze, le Ministre Marcourt a fait le point sur le dossier «Biowanze», le syndicat d'étude – qui rassemble des producteurs et transformateurs de matières premières et des financiers – créé fin novembre 2004 pour mettre en œuvre un plan industriel de fabrication de biocarburants. Ce plan, qui porte sur un investissement de plus de 200 millions d'euros, s'appuie sur la transformation mais aussi le recours le plus large possible à des matières premières agricoles produites en région wallonne. Il a pour objectif de favoriser non seulement l'emploi et l'économie en Wallonie mais aussi l'indépendance énergétique tout en permettant à la Belgique de rencontrer ses engagements vis-à-vis des accords de Kyoto.

Plus d'infos ?
- La totalité de ce dossier est disponible auprès du CESRW (nathalie.blanchart@ceswr.be)
- www.valbiom.be (Valorisation de la biomasse asbl)
- www.ifp.fr (Site de l'Institut français du Pétrole)
- www.europa.eu.int/comm/energy/index_fr.html (Direction européenne de l'Energie et des Transports)

La Cellule des Conseillers en Environnement s'agrandit
L'UWE s'adjoint un conseiller en énergie

Depuis sa création il y a dix ans, la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE a focalisé ses activités sur la sensibilisation à la gestion environnementale – via des diagnostics, des séances d'information et des permanences de relecture de permis d'environnement. La Cellule vient d'enrichir son domaine d'activités en se dotant d'un conseiller en énergie. Avis aux entreprises…

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Propos recueillis par Vinciane **PINTE**

Les enjeux énergétiques actuels sont énormes. Les impacts environnementaux de notre consommation énergétique – tels que les modifications climatiques ou la diminution des réserves de combustibles fossiles – deviennent de plus en plus préoccupants. Il est temps d'agir et d'obtenir des résultats concrets.

Plusieurs initiatives intéressantes en Région Wallonne vont dans ce sens. Des projets environnementaux pilotes comme celui du zoning industriel de Kaiserbaracke prennent forme (valorisation des effluents des entreprises du zoning pour produire chaleur et électricité).

De tels projets sont à encourager. Le montant total des subsides accordés par la Région Wallonne en matière énergétique augmente d'ailleurs sans cesse depuis l'an 2000. Le mouvement doit être également suivi dans les entreprises, quelle que soit leur taille.

Nombreuses sont celles qui désirent améliorer voire modifier leur consommation énergétique. Les différentes mesures prises par le monde politique comme, entre autres, le protocole de Kyoto ou la directive européenne sur l'efficacité énergétique des bâtiments n'y sont sans doute pas étrangères.

D'autre part, les accords de branche, la hausse du prix du pétrole et la médiatisation sans cesse grandissante de la problématique énergétique sont également des éléments déclencheurs d'initiatives. Il est cependant parfois difficile de s'y retrouver parmi les diverses aides, techniques et législations existantes. L'action des facilitateurs en Energie de la Région Wallonne tend à minimiser ces difficultés. Parallèlement à leur action, le Conseiller en Energie de l'UWE pourra servir de premier point de relais, de source d'information pour les 800 entreprises ayant un contact privilégié avec la Cellule. Son rôle sera de les conseiller sur leurs projets futurs ou en cours, de les rediriger vers les personnes ressources mises à leur disposition ou encore de les informer sur les aides et outils qui existent. Au sein de ces 800 entreprises, le Conseiller pourra localiser les porteurs de projets en matière énergétique. En déterminant leurs demandes et besoins, il pourra élargir leurs contacts et leur apporter un support technique qui leur permettra d'avancer.

Promotion du logiciel d'aide à l'audit énergétique EPS Coach

Parallèlement à ces actions en entreprise, le Conseiller en énergie portera une casquette supplémentaire : promoteur du logiciel EPS Coach. Ce logiciel d'aide à l'audit énergétique au sein des entreprises permet d'établir et de suivre des indices d'efficience énergétique. Mis gratuitement à disposition par la Région Wallonne, il a déjà connu un certain succès auprès de grandes entreprises. Bien que l'intérêt existe pour les petites entreprises également, celles-ci ont plus de mal à franchir le pas. En effet, mobiliser et former une ou plusieurs personnes est pénalisant. C'est donc aux 800 entreprises en contact avec la Cellule que s'adresse l'accompagnement gratuit proposé par le Conseiller. ||

Grégory Bedeur : le point de relais «Energie» pour les 800 entreprises ayant un contact privilégié avec la Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE

Plus d'infos ?
- Conseiller en énergie : Grégory Bédeur, Cellule des conseillers en environnement, 010/47.19.43, gregorybedeur@uwe.be
- Projet Kaiserbaracke : Yves Crits, Administrateur délégué de Renogen S.A, Ycrits.enerpro@skynet.be
- Facilitateurs énergie : http://energie.wallonie.be (site portail de l'énergie en Wallonie)

Cellule des Conseillers en Environnement

Didier Nibelle (responsable), Grégory Bedeur, Olivier Cappellin, Brigitte De Vos, Stéphanie Fourez, Anne-Françoise Hannick, Stéphane Hennebert, Olivier Kassi, Sylvaine Menvielle
- Tél. 010/47.19.43
- E-mail : conseillers@uwe.be
- www.uwe.be,www.permisenvironnement.be

Créé à l'initiative du Ministre wallon de l'Environnement, la Cellule des Conseillers en Environnement est financée par la Région wallonne.

Soutien au transport combiné
De nouveaux incitants régionaux au transfert modal

Bonne nouvelle pour les entreprises wallonnes souhaitant développer du transport combiné : de nouvelles primes régionales les aident dorénavant à étudier et mettre en œuvre ce type de transport.

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Par Samuel **SAELENS**

Le Moniteur Belge du 8 septembre dernier a délivré une bonne nouvelle aux entreprises wallonnes souhaitant développer du transport combiné : une prime régionale peut désormais leur être accordée pour les investissements visant à mettre en œuvre ou à conserver un trafic combiné nouveau ou complémentaire au trafic existant[1].

Les taux de la prime sont équivalents à ceux déterminés dans les décrets relatifs aux incitants régionaux en faveur des PME et des grandes entreprises (11 mars 2004) soit respectivement 21% et 22% à l'heure actuelle. Le montant maximal de la prime est de 250.000 euros par an par entreprise.

Les investissements éligibles sont :

- l'acquisition des terrains nécessaires au transbordement et à la circulation des véhicules directement liés à cette activité;
- les aménagements d'infrastructures et d'installations nécessaires au transbordement;
- l'équipement de transbordement et aux systèmes de chargement et de déchargement intermodaux, qui sont spécifiquement construits pour le transport combiné, à l'exclusion des camions;
- la réalisation d'études de faisabilité portant sur les aspects commerciaux, organisationnels et financiers du passage au transport combiné.

Pour ce dernier point, le taux de la prime est de 50% des honoraires avec un maximum de 12.500 euros.

En plus des primes, le Ministre ou le fonctionnaire délégué peut octroyer à l'entreprise l'exonération du précompte immobilier visée dans les décrets «grandes entreprises» et «petites ou moyennes entreprises».

Ces primes viennent compléter les aides existantes destinées à soutenir le transport par voies navigables. ||

(1) Arrêté du Gouvernement wallon du 25 août 2005

Plus d'infos ?
Tout renseignement sur les aides au transport combiné peut être obtenu auprès de la Direction de l'Information des aides de la Direction générale de l'Economie et de l'Emploi du Ministère de la Région Wallonne (http://economie.wallonie.be ou par courriel dia.dgee@ mrw.wallonie.be).

Bonne nouvelle pour les entreprises wallonnes souhaitant développer du «transport combiné» : une nouvelle prime régionale peut leur être accordée pour les investissements qu'elles consentiront en la matière.

Le leadership par le biais du modèle EFQM
Comment améliorer vos qualités de leader ?

La performance globale de l'entreprise est une préoccupation majeure des dirigeants. Pour atteindre les meilleurs résultats, les organisations doivent mettre en œuvre des systèmes de management pertinents et efficients aboutissant à une «excellence durable».

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Par Stéphanie **DUBOIS**, Mouvement Wallon pour la Qualité

Une démarche qualité ne peut aboutir à des résultats tangibles que si la direction de l'organisation décide de s'y impliquer elle-même.

Le leadership est le premier des neuf critères du modèle EFQM. Il véhicule un message important à savoir que la survie d'une entreprise dépend essentiellement de la qualité de son leadership. Le leader a pour mission de guider et d'accompagner tous les éléments indispensables à la réalisation des objectifs fixés au sein de l'organisation. C'est un facteur déterminant à mettre en évidence afin de parvenir à de bons résultats au sein de l'entreprise.

Définition du leadership

Les dirigeants «excellents» développent et facilitent la compréhension et l'atteinte de leur mission et de leur vision. Ils développent les systèmes et les valeurs organisationnelles exigées pour prétendre à un succès durable et les mettent en place par le biais de leurs actions et de leurs comportements. Dans les périodes de changement, ils demeurent constants dans leurs objectifs mais, quand cela est exigé, ils sont capables d'infléchir les orientations de l'organisation et d'inspirer les autres pour qu'ils les suivent.

Quelles pratiques mettre en œuvre ?

Cinq sous-critères donnent quelques éléments directeurs sur les nouvelles pratiques de leadership pratiquées par les organisations européennes reconnues comme les plus performantes. Ces nouvelles pratiques sont concentrées sur trois piliers du leadership.

- Premier pilier : inspirer et donner l'exemple. Les dirigeants développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et ont un rôle de modèle dans une culture de «l'Excellence».
- Deuxième pilier : créer un environnement propice à l'engagement et instaurer des relations basées sur le confiance. Les dirigeants s'impliquent personnellement en s'assurant que le système de management de l'organisation est élaboré, mis en œuvre et améliorer de façon permanente. Ils s'impliquent vis-à-vis des clients, des partenaires et des représentants de la collectivité. Ils motivent et soutiennent le personnel de l'organisation et lui sont reconnaissants.
- Troisième pilier : percevoir les changements et rendre possible les évolutions. Les dirigeants identifient les changements nécessaires de l'organisation s'en font les champions.

Principaux facteurs clés de succès

Il faut définir des méthodes : qu'il s'agisse de pratiques de leadership, il est plutôt courant que les méthodologies sur lesquelles elles s'appuient soit peu développées.

Ce sera à l'évaluateur de chercher à apprécier si une méthodologie existe, même sommaire. Il faut savoir élargir le champ de la pratique du leadership et en évaluer l'efficacité.

Principaux écueils

- Rester abstrait. De nombreuses organisations, pour répondre à ce critère de leadership, restent volontiers dans un contexte vague et très conceptuel.
- Confondre vision et stratégie. Il n'est pas toujours facile de distinguer, parmi les pratiques d'une organisation, celles qui visent la définition et la diffusion d'une vision à long terme, par rapport à celles qui ont pour objet l'élaboration et le déploiement d'une stratégie. Cette difficulté est encore renforcée par la croyance de nombreux dirigeants selon laquelle ►

FICHE
LE MODELE EFQM
Ce modèle permet de mesurer le progrès dans la démarche d'excellence. C'est l'un des moyens les plus efficaces pour augmenter les performances des organisations.
Sa raison d'être est d'aider les sociétés à entamer un processus d'amélioration continue et à évaluer les progrès accomplis en matière de performance.
Le modèle est subdivisé en 9 critères et 32 sous-critères qui sont :
1. leadership
2. politique et Stratégie
3. personnel
4. partenariats et Ressources
5. processus
Facteurs
6. résultats clients
7. résultats personnel
8. résultats collectivité
9. résultats performances clés
Résultats
Les 8 principes fondamentaux de l'excellence appliqués aux 9 critères sont :
1. orientation de résultats
2. orientation clients
3. leadership et constance des objectifs
4. management par les processus et les faits
5. développement et implication des personnes
6. formation continue (apprentissage), innovation et amélioration
7. développement et partenariats
8. responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise
FACTEURS
RESULTATS
Leadership
Management du personnel
Stratégie et Partenariats
Ressources
Système Qualité et Processus
Satisfaction du personnel
Satisfaction client
Impact sur la Collectivité
Résultats opérationnels
INNOVATION ET APPRENTISSAGE
Les flèches illustrent la dynamique du modèle. Elles soulignent la façon dont l'innovation et l'apprentissage aident à améliorer les facteurs qui à leur tour vont donner de meilleurs résultats.
Les avantages du modèle EFQM sont :
qu'il présente un lien direct avec le contexte européen ;
qu'il est pragmatique et axé sur les résultats visés ;
qu'il peut être mis en pratique par de petites et de grandes organisations, qu'elles soient marchandes ou non.
www.mwq.be

les objectifs à long terme sont désormais inutiles dans une conjoncture qui évolue de plus en plus rapidement. Le risque est grand d'une perte de sens à tous les échelons de l'organisation, et d'un chacun pour soi «généralisé».

- Ignorer les principes d'excellence. le modèle EFQM est fondé sur l'examen des résultats et des méthodes mises en œuvre pour les atteindre. Ce principe de prééminence des résultats est également valable pour le critère Leadership et les pratiques associées, qui ont d'abord pour but d'obtenir les meilleures performances possibles. Partant de cette hypothèse, parfaitement juste, de nombreuses organisations décrivent les actions de leadership comme relevant exclusivement d'une logique financière. Or on ne doit pas cacher que le modèle EFQM repose également sur le fait que les dirigeants parient sur les principes de l'excellence pour atteindre durablement les meilleurs résultats. Dans ce contexte, les pratiques de leadership qui n'intègreraient pas la promotion et l'encouragement de ces principes se privent d'un levier fondamental dans leur quête d'efficacité.

En conclusion

Soulignons que le rôle d'exemple des dirigeants, dans tous les domaines du critère leadership de l'EFQM, constitue le fondement de la crédibilité de la politique, de la planification et de la stratégie de l'organisation. ||

Mouvement Wallon pour la Qualité

Conçu sous la forme d'un réseau, le MWQ développe, stimule et encourage la recherche de l'excellence pour tous en Région wallonne.

- Tél. : 081/63.49.09
- E-mail : info@mwq.be
- www.mwq.be

(1) Définition du Modèle EFQM 2003.

Sources :
- « Excellent : Un guide pour l'application du modèle EFQM d'excellence », Comatech bvba, 2000
- « Modèle d'excellence EFQM : Leadership », Qualitique n°168, Juin 2005.
- « Dossier de candidature 2005 », Prix Wallon de la Qualité, Mouvement Wallon pour la Qualité

17e Concours des «Caïus»

Le 30 novembre dernier, à l'Aula Magna de Louvain-la-Neuve, étaient remis les 17e «Caïus» de la Fondation Prométhéa, qui récompensent les entreprises ayant réalisé l'action de mécénat la plus exemplaire. Le «Caïus Patrimoine Région wallonne» a été remporté par l'entreprise **Dumont-Wautier** (Hermalle-sur-Huy) pour son projet de restauration du château d'Aigremont (XVIIIe siècle), tandis que le «Caïus Culture PME» a été remis aux **Carrières Jullien** (Les Avins-en-Condroz) pour leur soutien au Symposium International de Sculpture «Les Avins»

Prix belge de l'Environnement

Le Prix belge de l'Environnement 2005-2006 a été remis le 1er décembre. Il récompense les entreprises et institutions qui, au cours des cinq dernières années, se sont distinguées dans le domaine du développement durable et, plus précisément, dans celui des technologies ou stratégies environnementales. Parmi les nominés, deux sociétés wallonnes : **WOS-Hautrage** et **ODS International** …

7e programme-cadre de recherche
Dix mesures de simplification

Les programmes de recherche européens sont particulièrement complexes. Afin de faciliter l'accès des plus petits intervenants (PME, petites équipes de recherche) à la recherche européenne, la Commission a rédigé un document de travail dans lequel elle propose un plan de simplification du futur programme-cadre en dix points. Une consultation est actuellement en cours afin de connaître l'avis des chercheurs sur cette proposition de simplification.

Dynamisme Wallon Décembre 2005 Par Stéphane **WAHA**

Au cours de ces vingt dernières années, les programmes-cadres de recherche ont connu une forte expansion en termes de budget, d'ampleur, de portée et d'ambition. Cette évolution a rendu la participation des petits intervenants aux programmes-cadres particulièrement compliquée.

Sous l'impulsion de Janez Potocnik, Commissaire européen en charge de la Science et de la Recherche, un groupe de travail interservices a été créé afin de développer des propositions pour simplifier le 7e programme-cadre (7PCRD). Un document comportant dix points a été rédigé. Les mesures proposées reposent sur trois principes : flexibilité, rationalisation et clarification des droits et obligations.

Les 10 propositions de simplification du FP7 rédigées par la Commission

1. Rationalisation des instruments de financement
2. Harmonisation de la communication
3. Moins de lourdeurs administratives
4. Moins de contrôles ex-ante
5. Des consortia plus autonomes
6. Réduction des procédures d'évaluation
7. Utilisation plus rationnelle des budgets dédiés aux politiques de recherche
8. Modes de financement plus simples
9. Définition claire des coûts éligibles
10. Simplification des taux de financement par type d'activité

Mise en place d'un bureau d'enregistrement électronique

Plutôt que de prédéfinir les instruments, c'est-à-dire les types de projets financiers d'une manière fixe, la Commission propose de mettre en œuvre différentes catégories d'actions par le biais d'une série de programmes de financement utilisés de façon isolée ou combinée. Cette nouvelle approche octroierait une plus grande flexibilité aux activités menées au sein d'un projet.

En ce qui concerne la communication, le matériel d'information devrait être rationalisé et rédigé dans un style plus simple pour permettre une meilleure compréhension des textes. Il est proposé d'éviter le jargon et les acronymes et d'établir un seul centre d'information afin de garantir l'uniformité et la cohérence des messages émanant de la Commission.

Le document prévoit également la mise en place d'un bureau d'enregistrement électronique. Les participants ne devront plus communiquer leurs informations légales, administratives et financières qu'une seule fois, lors de leur première inscription. Ils recevront alors un numéro d'enregistrement personnel qu'ils pourront utiliser pour toute participation future au 7PCRD.

L'attribution d'une subvention nécessite certains contrôles préliminaires. Trois mesures sont avancées pour éviter que ces contrôles ne découragent les participants qui voudraient soumettre une proposition. Les participants seront évalués par des experts externes qui établiront leur capacité à mettre en œuvre le travail et à atteindre les résultats prévus. L'évaluation de la viabilité financière sera basée sur une liste de critères qui sera publiée. Les participants sauront donc exactement quel type de documents ils auront à fournir. Enfin, même si les garanties financières seront maintenues, des solutions plus flexibles, comme la responsabilité financière du consortium, seront exploitées afin de réduire les contraintes qui pèsent sur les participants.

Sélection plus rapide des projets

Autres nouveautés : les consortia se verront dotés d'une très grande autonomie de gestion, la définition des coûts éligibles sera simplifiée, ainsi que le processus de sélection. Afin de réduire le temps nécessaire à la sélection des projets, l'étape nécessitant la demande et l'obtention de l'approbation du (des) Comités(s) de programme et des services de la Commission avant d'octroyer des subventions individuelles sera supprimée et remplacée par une procédure d'information simple.

Enfin, une simplification radicale interviendra dans le financement des réseaux d'excellence. La contribution financière de l'Union européenne ne sera plus basée sur le remboursement des coûts éligibles des activités communes du programme. Il est par contre prévu de verser un montant forfaitaire périodique sur la base d'une évaluation de l'état d'avancement dans la mise en œuvre des activités du programme commun sans nécessité de justifier les coûts supportés.

Cette proposition de simplification rédigée par la Commission a le mérite d'offrir l'espoir d'un accès facilité aux programmes de recherche européens. Il n'en reste pas moins que toute participation à l'un de ces programmes restera, par nature, une aventure complexe. ||

NCP-Wallonie

- Tél. : 010/48.50.39 - Fax : 010/45.33.43
- E-mail : ncp-wallonie@uwe.be
- www.ncpwallonie.be

Reprise, restructuration et redéploiement de PME : **Question de management et … de bon sens.**

La société Sofiplas est active dans la menuiserie industrielle (production et vente aux professionnels de châssis et portes PVC avec double vitrage). Elle vient de faire l'objet d'une reprise et d'une restructuration. Vincent Portzenheim (notre photo), son Administrateur délégué, en témoigne. .

Dynamisme Wallon Décembre 2005

Propos recueillis par Olivier **KAHN**, conseiller Ichec PME (www.ichec-pme.be, olivier.kahn@ichec.be)

Sofiplas a été créée en 1977. Elle comptait à l'époque 2 personnes. Lorsqu'elle est vendue au Groupe Saint Gobain en 1997, jusqu'à 90 personnes y avaient alors travaillé. Du fait d'un changement important de la structure du marché, de l'éloignement de l'activité de Sofiplas par rapport aux Business Plan Global du Groupe, et d'un management trop éloigné, l'entreprise est cédée par Saint Gobain en mai 2005 à Vincent Portzenheim. Au moment de la cession, l'entreprise comptait quelque 45 personnes. L'emploi sera maintenu par le repreneur tout en y apportant un nouveau management de proximité.

Quels furent les moments les plus marquants lors de la reprise de l'entreprise que vous dirigez actuellement ?

Vincent Portzenheim : *Tout d'abord, la rencontre préliminaire avec les syndicats, qui ne vous attendent pas mais qui en attendent beaucoup. Ils s'enquièrent de vos intentions réelles et placent la barre très haut : à vous de les convaincre du projet !*

Ensuite, le «déclic» avec le personnel ne fut pas immédiat, mais si gratifiant une fois les premiers signes de reprise : face à un carnet de commande grandissant, ils ont proposé unanimement de venir travailler certains jours fériés !

Sur le plan financier, les rencontres avec les banquiers furent intenses également. L'image de confiance que dégage le couple «cible/ repreneur» est l'actif le plus cher.

Quelles principales bonnes surprises… et moins bonnes ?

L'existence de «poches de rentabilité» bien identifiées et atteignables, ainsi que la grande réactivité aux actions entreprises, furent de bonnes nouvelles, pressenties mais pas nécessairement acquises au départ.

Au niveau des moins bonnes surprises, je citerais le manque historique d'information du personnel sur l'évolution de la société mais cela m'a, finalement, ouvert une porte pour leur adhésion au projet.

Pourquoi vous êtes vous lancé dans ce "défi de redressement" ?

Fort d'expériences réussies de développement de nouvelles activités et de redressement d'entreprises dont quelques concordats, j'ai voulu tenter l'aventure pour ma propre entreprise.

J'étais, ainsi, depuis longtemps à la recherche de ma «belle dormante». J'ai trouvé Sofiplas qui, outre son outil de production impeccable, présentait le double avantage d'avoir un potentiel de marché inexploité et le principal de son management encore très motivé et de confiance. Ce défi de remonter une entreprise, alors assez endettée, fut un choix très personnel : créer ou recréer grâce aux compétences acquises auparavant.

Aussi, l'adhésion des proches à votre choix doit être bien discutée au préalable car, tôt ou tard, ils vous supportent (dans les deux sens du terme …) dans votre isolement de patron de PME.

Quels ont été vos principes directeurs pour redresser l'entreprise ?

La recherche de rentabilité, tout d'abord : identifier et exploiter les poches les plus rapidement atteignables. Une attitude personnelle de «veille» : les spécialistes du métier sont déjà dans les murs (vous, c'est la gestion). L'organisation de l'autonomie de par une identification des collaborateurs de choix. La mise en place d'un plan stratégique simple, efficace et rapide en première instance, qui s'affinera avec les réalités du terrain. Une transparence quant aux actions entreprises. Voilà les principales lignes de conduites qui ont permis notre redressement.

Quelles relations entretenez-vous avec la première ressource de l'entreprise, les travailleurs ? Comment évoluent-elles ?

Dans une première phase, on se toise. Qu'est-ce qu'il nous apporte ? Qu'est-ce que cela va changer pour nous ? Ensuite, chacun «sort du bois» pour apprendre à vivre ensemble. On a posé ses marques, on se connaît de mieux en mieux : on est prêt à saisir cette chance ensemble.

Vos méthodes de redressement seraient-elles applicables pour toute PME ?

Je n'en ai certainement pas la prétention. Il y a finalement beaucoup de bon sens dans tout cela. Au niveau du personnel, je pense que l'on n'obtient des gens rien de moins que ce qu'on leur a offert au départ. Pour la première année, je suis heureux du résultat atteint : P&L bénéficiaire, endettement restructuré et fonds propres solides.

La Wallonie, vous la voyez comment ?

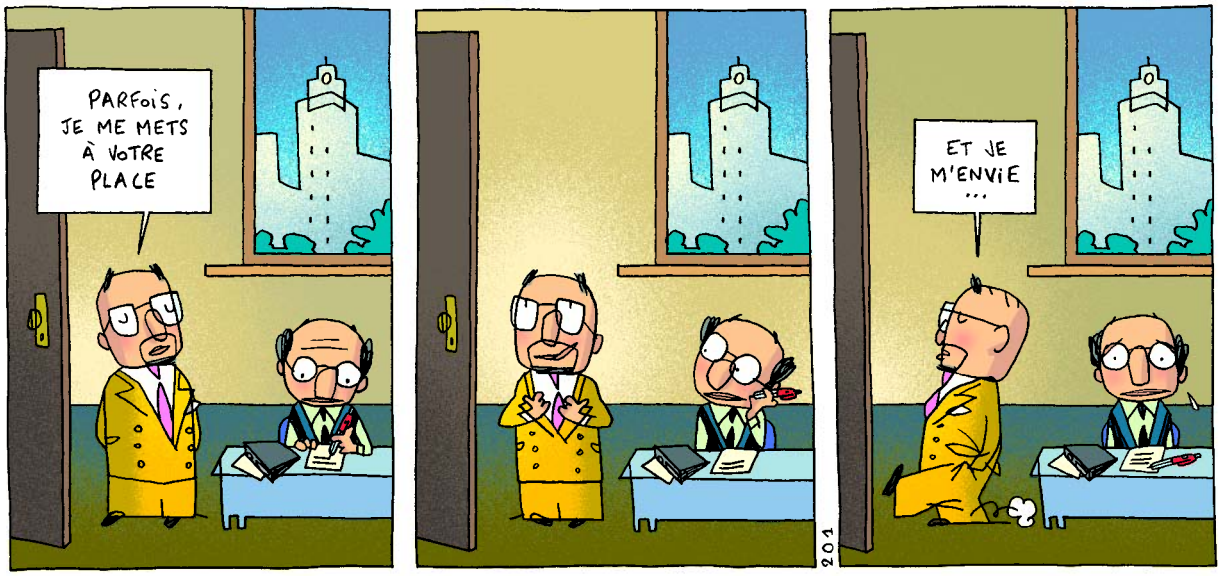
Aujourd'hui, le tissu économique de la Wallonie est constitué de nombre de sociétés de notre type. Bien sûr, il est important de favoriser l'investissement dans les entreprises innovantes à haute valeur ajoutée, mais cela ne génèrera à très court terme ni beaucoup d'emploi, ni une rentabilité très pérenne.

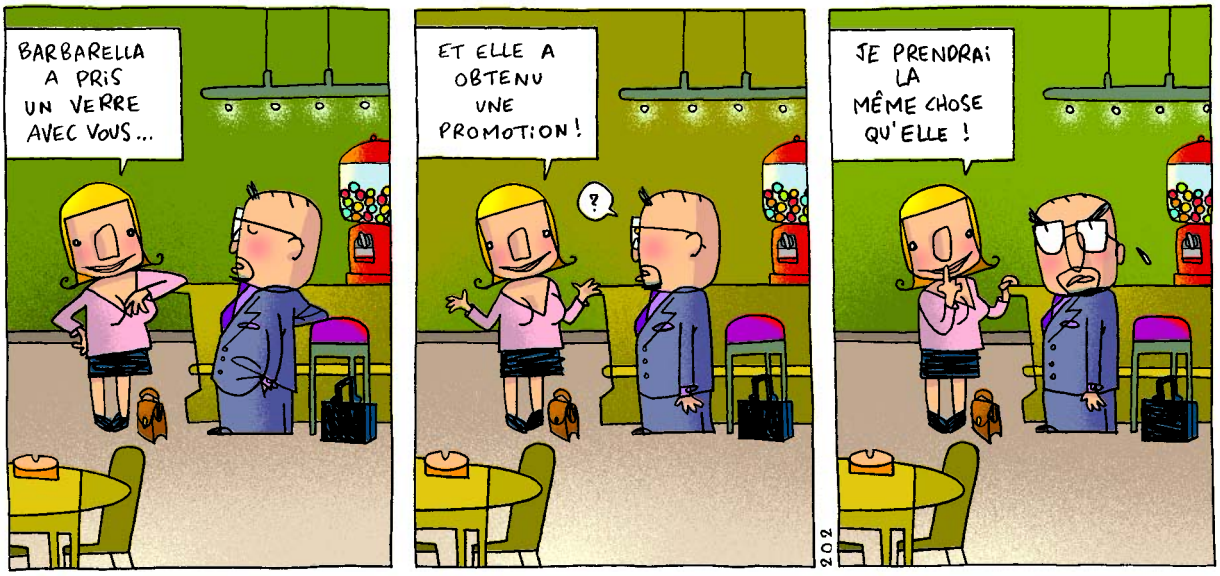
Je pense que le futur de notre Région se trouve dans nos «belles dormantes» et que toutes les ressources disponibles doivent être utilisées, tout en adaptant la pression sociale à la taille et aux enjeux réels. Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain, à moins de se baigner … un peu plus à l'Est ? ||

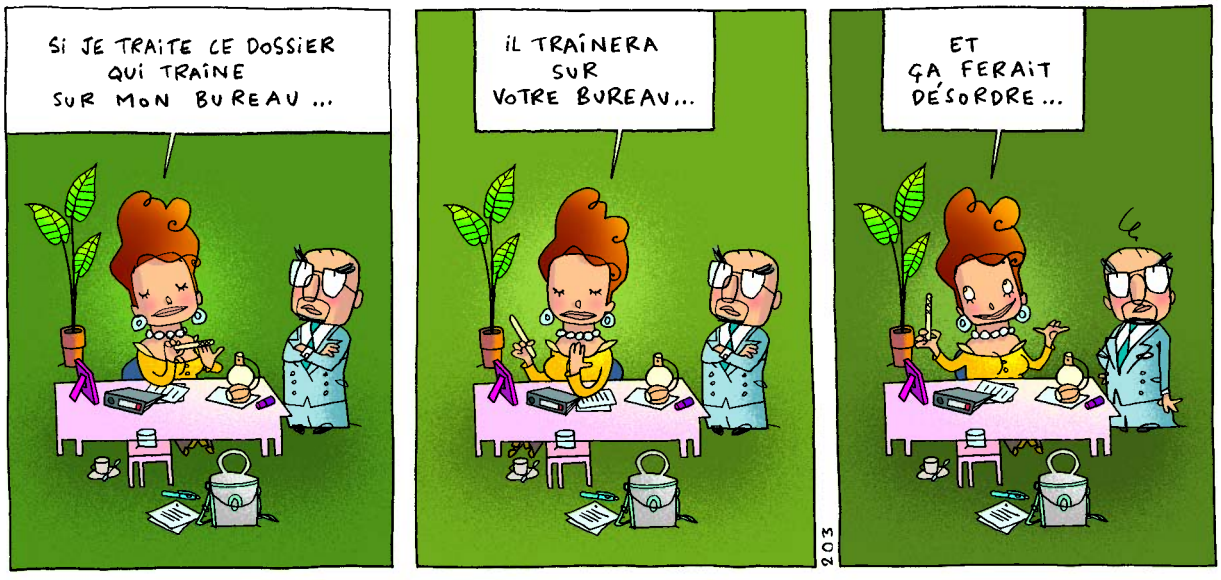
En collaboration avec : ICHEC PME

Manager Mode d'emploi

Scénario, dessin, couleur : Dehaes







Manager mode d'emploi Auteur : Dehaes © Dupuis, 2005